

## Toimivan tiimityön perusedellytykset rahoituslalla

Leena Häkkinen

Liiketalouden koulutusohjelma

<b>Tekijä</b> Leena Häkkinen	<b>Ryhmä</b> LV7He
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Toimivan tiimityön perusedellytykset rahoitusallalla	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 72 + 4
<b>Ohjaajat</b> Marjo-Kaisa Ohlsbom, Mia Leino	
<p>Hyvinvointikartoitukset antavat arvokasta tietoa johdolle siitä, miksi ja miten organisaation työhyvinvointia pitäisi lähteä kehittämään. Ne antavat tietoa myös kartoituksen kohderyhmälle siitä, miten työyhteisössä voidaan ja jaksetaan. Toimivassa tiimissä työvastuut jakautuvat yhteisesti, jolloin kaikki paineet eivät kasaannu pelkästään yksilölle. Tiimityön toimiessa tiimin jäsenet voivat paremmin. Tässä opinnäytetyössä on kartoitettu erään rahoitusalan yrityksen tiimin tiimityöskentelyn toimivuutta ja työhyvinvointia. Tutkimus on toteutettu laadullisella menetelmällä, mutta siitä löytyy myös määrällisiä piirteitä. Tutkimustulokset on koottu lokakuussa 2010 tehdyn kyselyn avulla. Tutkimuksen tarve syntyi opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta aiheeseen. Tutkitavassa tiimissä oli havaittavissa jo etukäteen epäkohtia.</p> <p>Toimivan tiimityön peruselementtejä ovat tiimiläisten erilaiset persoonallisuudet ja osaamisalueet, yhteinen päämäärä, tehtävien jako luontaisten taipumusten mukaan, yhteistyötaidot, yhteinen toimintamalli, yhteisvastuu tavoitteiden saavuttamisesta ja suoriutumisen halu. Työhyvinvoinnissa on tärkeää kokonaisvaltainen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi, työilmapiiri, työtyytyväisyys ja motivoituneisuus. Tärkeää on myös, että työnantaja pitää huolta työhyvinvoinnista, jotta tiimin jäsenillä on mahdollisuus voida hyvin työssään. Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää onko tutkittavalla tiimillä edellytykset toimia tiiminä tiimityön peruspiirteitä ja työhyvinvoinnin tilaa kartoittamalla.</p> <p>Tutkimuksissa kävi ilmi, että tiimityössä vaadittavat perusominaisuudet eivät kaikki toteudu vaan tiimissä esiintyy klikkejä eli pieniä ryhmittymiä, jotka vaikuttavat negatiivisesti tiimityön toimivuuteen. Klikkien poistamiseksi tiimin tavoitteita tulisi kirkastaa ja työrooleja selventää. Tutkittavan kohderyhmän työhyvinvoinnin tila onnistuttiin kuvaamaan hyvin monipuolisesti ja myös siinä havaittiin epäkohtia. Työhyvinvointia parantamalla myös tiimityö saataisiin sujuvammaksi. Tämä tutkimus tuo esille epäkohtia, joihin pitää puuttua. Keskusteleminen, työhyvinvointisuunnitelman tekeminen ja konkreettinen epäkohtiin tarttuminen mahdollistaisi tutkittavan tiimin edellytyksiä toimia hyvin tiiminä. Opinnäytetyötä varten tehty kysely koettiin kohdeyrityksessä erittäin tärkeänä ja sen toivotaan olevan hyödyksi vastaisuudessa. Tutkimustulokset aiotaan esittää tutkittavalle joukolle ja organisaation johdolle opinnäytetyöprosessin tultua päätökseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> tiimi, tiimityöskentely, työhyvinvointi, hyvinvointi	

Degree programme

<b>Author</b> Leena Häkkinen	<b>Group</b> LV7He
<b>The title of thesis</b> Basic Requirements For Effective Teamwork in Finance Industry	<b>Number of pages and appendices</b> 72 + 4
<b>Supervisors</b> Marjo-Kaisa Ohlsbom, Mia Leino	
<p>Work-health surveys provide valuable information to management about the reasons why organization's work-health should be begun to develop. Effective teamwork increases well-being at work because team members can rely on each other. When a team works effectively, team members feel better in their work community. This research studies one finance company's team's teamwork and work-health. The study has been carried out by qualitative method, but it also has quantitative features. The results are compiled by means of a survey that was done in October 2010. The need for this research arose from personal interests towards the subject. Some of the work-health failures were identified in the researched team before the survey was even done.</p> <p>Effective teamwork's basic elements are team member's different personalities and areas of expertise, a common goal, delegating tasks according to natural inclinations, social skills, a common approach for achieving the objectives, joint and several liabilities and the desire to achieve agreed goals. When studying work-health it's important to analyze all the physical, mental and social features along with the work climate, job satisfaction and motivation. It is also important that the employer takes care of the work-health so that team members can feel better at work. The main goal for this research was to detect and report if the researched team has the requirements to work effectively as a team.</p> <p>It turned out that the basic requirements for effective team work does not appear in the researched team. There are in-groups inside the team which affect negatively on the teamwork. The research showed that common goals and team roles should be clarified. The work-health of the researched team was successfully detected and the study displayed some failures in the team members' well-being. By improving the work health also the team could work more effectively together as a group. This research brings up failures that should be taken seriously. The researched team could work better together as a team if the team members would discuss about the results of this research. It could also be a good idea to make a work-health-programme to benefit the progression of this team's well-being. According to the feedback the survey made was seen important. The results will be presented to the researched team and the organization's management when this whole study process is over.</p>	
<b>Key words</b> team, teamwork, work-health, well-being	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Toimiva tiimityöskentely.....	3
2.1	Toimivan tiimityön perusasiat .....	4
2.3	Työ- ja tiimiroolit.....	8
2.4	Tehokas tiimityö .....	11
2.5	Tiimin kehitys.....	12
3	Tiimin jäsenten työhyvinvointi .....	15
3.1	Tiimin jäsen työhyvinvoinnin rakentajana .....	16
3.2	Tiimin jäsenten psykofyysinen hyvinvointi.....	18
3.3	Työn ilon ja mielekkyyden löytäminen .....	21
3.4	Oman osaamisen ja motivaation tärkeys .....	23
3.5	Ihmissuhteiden merkitys hyvinvoinnissa.....	24
3.6	Tiimin jäsen työyhteisössä.....	25
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	28
4.1	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä.....	29
4.2	Tiimityöhyvinvointia koskeva kysely .....	30
4.3	Tutkimustulosten esittäminen.....	31
5	Tiimityöhyvinvointikyselyn tutkimustulokset .....	33
5.1	Tiimityön toimivuus.....	33
5.2	Työhyvinvoinnin tila .....	47
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	53
6.1	Tiimi X:n tiimityön peruspiirteet.....	53
6.2	Tiimi X:n vuorovaikutustaidot ja työilmapiiri.....	57
6.3	Tiimi X:n työhyvinvointi .....	59
6.4	Tiimityö paremmaksi .....	62
7	Lopuksi.....	65
7.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	65
7.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	67
7.3	Tutkimuksen merkitys .....	67
	Lähteet.....	69
	Liitteet.....	73

# 1 Johdanto

Yhteiskunta ja organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Kehityksessä on pysyttävä mukana. Yhteistyötä tarvitaan, koska monista töistä ei selviä yksin. Tiimityö on itseohjautuvaa yhteistyötä, jossa kunkin yksilön voimavarat edistävät itseohjautuvuutta ja lisäävät työn tuloksellisuutta. (Salomäki 2002, 6-8.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimivan tiimityön perusedellytykset rahoitusosalalla, erään tiimin näkökulmasta. Samalla on kartoitettu kyseisen tiimin jäsenten työhyvinvointia tiimityössä. Tutkimus on toteutettu kyselynä lokakuussa 2010. Opinnäytetyöprosessi itsessään kesti hieman reilu puoli vuotta. Tutkimuksessa on hyödynnetty laadullista menetelmää, mutta siitä löytyy myös määrällisiä piirteitä.

Olen aina ollut erittäin kiinnostunut työhyvinvoinnista ja yksilön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Lähipiirissäni on esiintynyt työuupumusta ja mielestäni työn kuormittavuus onkin yhä yleistynyt kansansairaus. Eniten minua kiinnostaa aiheessa se, miten joissain yrityksissä ei ole vielä täysin ymmärretty työhyvinvoinnin merkitystä työn tehokkuuden ja työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Usein nämä asiat jäävät sanahelinäksi paperille toimimisen sijaan. Tuntuu, että hyvin monesti ensimmäinen asia missä yritykset alkavat säästämään huonossa taloustilanteessa on työhyvinvointiin panostaminen, kun pitäisi toimia päinvastaisesti. Tyytymättömät työntekijät eivät ole tehokkaita, eivätkä näin ollen ole hyväksi yritykselle.

Hyvinvointikartoitukset antavat arvokasta tietoa johdolle siitä, miksi ja miten organisaation työhyvinvointia pitäisi lähteä kehittämään. Ne antavat tietoa myös kartoituksen kohderyhmälle siitä, miten työyhteisössä voidaan ja jaksetaan. Kun kysely tehdään, henkilöstö tietää, että heistä välitetään ja tilaa muutokselle on. Työ asettaa nykypäivänä yhä enemmän vaatimuksia ja kiristynyttä tahtia, mutta missään vaiheessa organisaatioissa ei saisi unohtaa henkilöstön hyvinvoinnin tärkeyttä. Työn tehokkuus kasvaa huomattavasti, kun työhyvinvoinnista huolehditaan ja siihen jaksetaan panostaa.

Rinnastin opinnäytetyöhön hyvinvoinnin lisäksi tiimityön. Tiimityötä arvioimalla saadaan tietoa tiimityön toimivuudesta ja sitä kautta voidaan lähteä kehittämään tiimityötä parempaan suuntaan. Mielestäni tiimityö vaatii toimiakseen hyvinvoivia yksilöitä ja riit-

tävää yksilöiden työtyytyväisyyttä. Toimiva tiimityö mahdollistaa työn kuormittavuuden jakamisen yksilöiden välille, jolloin kaikki paineet eivät kasaannu pelkästään yksilölle. Tiimityö siis osaltaan tukee työhyvinvointia. Tämän vuoksi halusin tutkia työhyvinvointia ja tiimityötä rinnakkain. Tiimityöskentely on itsessään laaja tutkimusaihe. Tässä opinnäytetyössä tiimityötä käsitellään sen perusteita silmällä pitäen. Aihealueina ovat muun muassa tiimityön peruspääpiirteet, tehokas tiimityö sekä tiimin kehitysvaiheet. Pois on jätetty kokonaan esimerkiksi tiimin muodostaminen ja tiimin johtaminen, koska ne ovat jo itsessään melko laajoja aiheita. Tässä opinnäytetyössä tutkittava joukko on jo valmiiksi muodostunut tiimi.

Tiimityön toimivuuden edellytyksistä on esitetty useita teorioita ja määritelmiä. Jukka Salomäki nimeää tiimityön elementeiksi tiimiläisten erilaiset persoonallisuudet ja osaamisalueet, yhteinen päämäärä, tehtävien jako luontaisten taipumusten mukaan, yhteistyötaidot, yhteinen toimintamalli, yhteisvastuu tavoitteiden saavuttamisesta ja suoriutumisen halu (Salomäki 2002, 18). Näitä tiimityön piirteitä on pyritty etsimään opinnäytetyön tutkimustuloksista ja analysoimaan sitä kautta tiimityön toimivuutta ja työhyvinvoinnin toteutumista tiimityössä.

Tutkimuksen kohteena on erään rahoitusalan yrityksen tiimin, johon kuuluu seitsemäntoista toimihenkilöä. Olen itse työskennellyt kyseisessä yrityksessä ja samaisessa tiimissä vuosina 2008, 2009 ja 2010, joten en siis tutki asiaa täysin objektiivisesta näkökulmasta. Halusin tutkia juuri tätä tiimiä, koska tiesin, että tiimissä esiintyy ongelmia, joita aiheuttavat esimerkiksi tulevat organisaatiomuutokset. Tutkittavan tiimin koko on myös hyvin suuri, mikä asettaa hyvän haasteen toimivalle tiimityölle. Luottamussyistä en viittaa nimellä kohdeyritykseen tai kohderyhmään. Tutkittavaa joukkoa kutsun nimellä Tiimi X. Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää Tiimi X:n valmiudet toimia tiiminä tiimityötä ja työhyvinvointia arvioimalla. Päätavoite pyritään saavuttaa vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- 1) Onko Tiimi X:llä sujuvaan tiimityöhön vaadittavat perusominaisuudet (erilaiset persoonallisuudet ja osaamisalueet, yhteinen päämäärä, tehtävien jako luontaisten taipumusten mukaan, yhteistyötaidot, yhteinen toimintamalli, yhteisvastuu tavoitteiden saavuttamisesta ja suoriutumisen halu) (Salomäki 2002, 18)
- 2) Mikä on Tiimi X:n jäsenten työhyvinvoinnin tila

## 2 Toimiva tiimityöskentely

Tiimityöskentelyä tarvitaan yhteiskunnan jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. (Spiik 2004, 110). Suorituspainet kasvavat, kun työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän tuloksia vähemmin resurssein. Päämääriin pääsee nopeammin ja helpommin, kun ihmiset toimivat yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimeistä saa voimaa yhdessä tekemiseen., kun hyödynnetään jokaisen tiimin jäsenen erilaisuutta ja koulutus- ja kokemustaustaa. (Heikkilä 2002, 14–16.)

Urheilujoukkueet toimivat hyvänä esimerkkinä siitä, miten useat pelaajat voivat yhteistyöllään saavuttaa paljon enemmän kuin yksittäinen pelaaja. Ei tarvitse olla paras maalintekijä, jos on hyvä liikuttamaan palloa eteenpäin. Voi syöttää henkilölle, joka saa pallon maaliin, jolloin joukkueella on paremmat mahdollisuudet voittaa. (Mind Tools Ltd 2010.) Jukka Salomäen mukaan (2002, 16–17) tiimityötä tehdään yhtenä joukkueena. Työntekijäryhmällä on yhteinen päämäärä ja yhteinen näkemys siitä, miten päämäärä saavutetaan. Tiimityön päämäärään pääseminen vaatii tiimin jäsenten yhteistyötä. Tiimi tarkoittaa siis tietynlaista ajattelutapaa ja toimintamallia.

Tiimin määritelmästä on useita teoreettisia ja tieteellisiä sisältöjä. Spiikin mukaan (2004, 39) tiimin käsitteestä puhutaan melko kevyesti. Yleisesti saatetaan puhua esimerkiksi pelkästään tiimistä, joukkueesta, solusta, ryhmästä tai työryhmästä. Spiik määrittää (1999, 29) tiimin kolmella eri tavalla. Yksinkertaisin ja selkein näistä on ”Tiimi on itseohjautuva työryhmä”. Hieman pidemmin Spiik määrittelee tiimin: ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkun sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä”. Vielä pidemmälle viety määritelmä on seuraava.

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän tai sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Spiikin mukaan (2004, 40) tarkkaan määriteltyä tiimiä ei ole olemassa, sillä tiimit ja niiden vastualueet voivat olla monen kokoisia ja sama työntekijä voi olla usean tiimin jäsen samanaikaisesti.

Erilainen osaaminen ja roolit kuuluvat olennaisesti tiimin peruspiirteisiin. Tehtävät jaetaan tarkoituksenmukaisesti, jolloin jokaisen tiimin jäsenen tehtäväkuvauksella on oma roolinsa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Jokaisen yksilön osaaminen ja luontaiset taipumukset on hyvä hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Tätä varten on kartoitettava tiimin jäsenten erilaisia osaamisalueita, persoonallisia ominaisuuksia, keskinäisiä eroja sekä lahjakkuuksia ja heikkouksia. (Salomäki 2002, 17.)

Heikkilän mukaan (2002, 62) vastakkaiset tiimin jäsenten ominaisuudet ovat tiimiajattelun ydintä. Erilaisuuksia tulee hyödyntää rakentavasti täydentäen. Jon R. Katzenbachin ja Douglas K. Smithin esittävät (1993, 59) tiimin määritelmän seuraavasti.

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.

Myös Liisa Huusko esittää (2007, 13) Katzenbachin ja Smithin määritelmän tiimistä. Hänen mielestään se on kattavin ja vaativin tapa kuvata tiimiä. Huuskon mukaan tiimi tarkoittaa lisäksi kahta asiaa: tiimi on juridisesti kelpoinen sopimaan työehdoistaan ja se on myös liiketaloudellisesti sopiva ja käyttökelpoinen tapa organisoida töitä.

## **2.1 Toimivan tiimityön perusasiat**

Katzenbach & Smith (1993, 59) ovat määrittäneet viisi tiimin perusasiaa, jotka ovat edellytyksiä toimivalle tiimityölle. Useista teorioista ja tutkimuksista löytyvät nämä samat piirteet. Näitä ovat mielekäs päämäärä, yksityiskohtaiset suoritustavoitteet, yhteinen toimintamalli, täydentävät taidot ja yhteisvastuu. Lisäksi tiimin tulisi olla suhteellisen pieni, alle kymmenen henkilöä.

Heikkilän mukaan (2002, 32–33) tehokasta tiimiä on vaikea muodostaa, jos sen koko on liian suuri. Tiimien on helpompi hyödyntää jäsentensä yhteistyötä ja osaamista, kun tiimissä on vähemmän jäseniä. Eri lähteet esittävät ideaalitiimin kooksi 4-12 henkilöä.

Tutkimukset todistavat, että yli kahdeksan hengen tiimeissä tehokkuus, tiedonkulku, sitoutuminen, keskinäinen riippuvuus, tiimi-identiteetti ja tiimitaidot heikentävät tai



vähentävät tiimityön tehokkuutta ja mielekkyyttä. Kaikkein parasta tiimityöskentelyä voi odottaa 4-8 hengen tiimeiltä. Tätä suuremmat tiimit muodostuvat todennäköisesti alatiimeistä, jolloin tiimille asetetut vaatimukset eivät toteudu. (Heikkilä 2002, 34.)

Liisa Huusko toteaa (2007, 67–69), että pieni ryhmä – tuntomerkkiä voi pitää toimivan tiimityön tärkeänä osatekijänä. Hänen mukaansa tiimi on sopivan kokoinen, kun jäsenet ovat tietoisia toisista ja toisten osaamisesta, eivätkä jäsenet voi piiloutua toisiltaan. Isoissa organisaatioissa tiimejä saatetaan yhdistää, mikä kasvattaa tiimien kokoa ja vie pois ryhmän pienuuden tuomia etuja.

Tiimityön perusedellytyksenä voidaan nähdä tavoitteellisuus. Tiimillä tulee olla päämäärä ja suoritustavoitteita. Ne antavat työtehtäville kohteen ja suunnan. Päämäärän virikkeet tulevat yleensä organisaation johtoportaalta, mutta tiimin tulee itse muokata yhteinen, mielekäs päämäärä sekä tavoitteet, joilla päämäärä saavutetaan. (Katzenbach & Smith 1993, 64.)

Mielekkääksi koettu haaste synnyttää tiimin jäsenille yhteisen suoriutumishalun, jota vaaditaan toimivassa tiimityössä. Päämäärällä ja yksityiskohtaisilla suoritustavoitteilla on toisiaan tukeva suhde (Katzenbach & Smith 1993, 70). Pienet päämäärät eli tavoitteet ohjaavat päivittäistä työskentelyä. Ne antavat saavutettavuudellaan onnistumisen tunteita ja tietoa siitä, että työ ei mene hukkaan. Tavoitteet ovat pieniä, konkreettisia, selkeitä ja saavutettavia. (Salomäki 2002, 19, 23–24.)

Yhteiset työskentelytavat mahdollistavat päämäärän saavuttamista. Ydinasioita ovat työn yksityiskohdista sopiminen sekä yksilöllisten taitojen ja tiimisuoritusten yhteensovittaminen. Toimintamallin tulee olla konkreettinen, selkeä, ymmärrettävä ja kaikkien jäsenten omaksuttava. Kaikilta jäseniltä edellytetään tasavertaisia työsuoritteita. Toimintamalli tulee sopia yhteisesti tiimin jäsenten kesken niin, että kaikki ymmärtävät sen. (Katzenbach & Smith 1993, 71–79.)

Itsenäiseen toimintaan tottuneet yksilöt saattavat nähdä yhteisen toimintamallin omaa toimintaa ja osaamista rajoittavana tekijänä. Tiimityössä kuitenkin luotetaan siihen, että jokaisen jäsenen osaaminen tulee esille. Yhteinen toimintamalli syntyy ja kehittyy, kun toimitaan yhdessä ja kun omaa toimintaa pelitään tavoitteisiin ja palautteeseen. Kun

toimintamalli on sovittu, tiimin jäsenten tulee toimia sekä keskenään että asiakkaiden kanssa yhteisiä pelisääntöjä noudattaen. (Huusko 2007, 85.)

Yksi tiimityön perusajatuksista on olla riippuvainen toisista tiimin jäsenistä. Kullakin tiimin jäsenellä tulee olla oma vastuualueensa tiimissä, jotka voi löytää selvittämällä tiimin jäsenten eri osaamisalueet, persoonalliset ominaisuudet ja keskinäiset eroavaisuudet osaamisen kannalta (Salomäki 2002, 14, 17.) Toisiaan täydentävät taidot voivat tarkoittaa koulutusta ja osaamista tai tiimirooleja ja jäsenten luontaista erilaisuutta. Toisiaan täydentävien taitojen merkitys korostuu eri tavoin riippuen siitä, miten paljon tiimin jäsenten edellytetään korvaavan toisiaan ja miten paljon osaamisen tulee kompensoida toinen toistaan. (Huusko 2007, 70–71.)

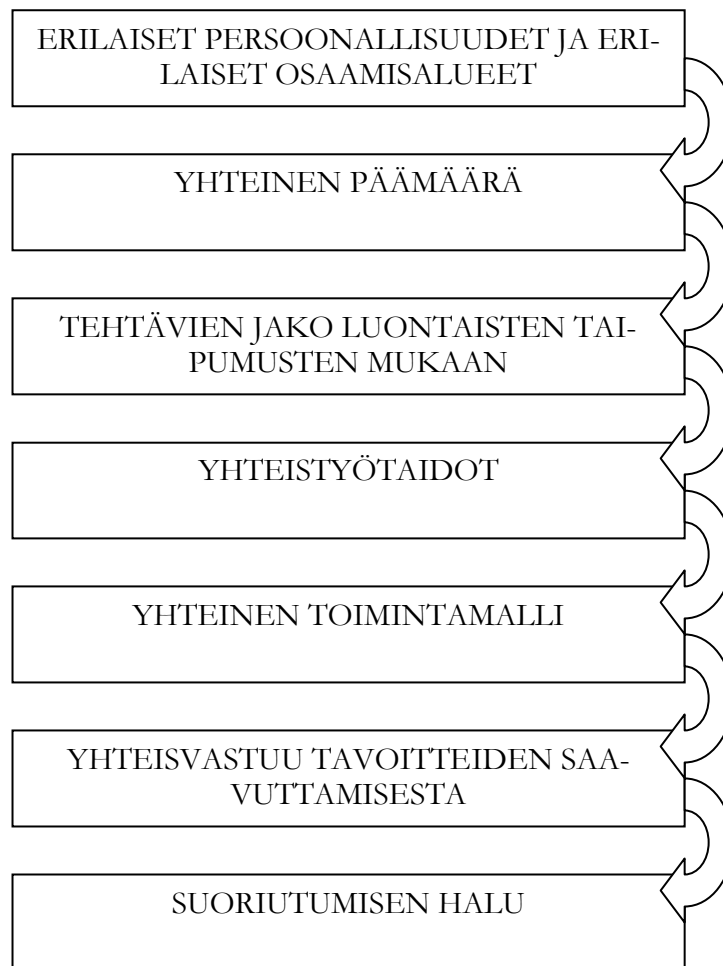
Katzenbach & Smith (1993, 62) jakavat tiimin jäsenten taidolliset vaatimukset kolmeen luokkaan, joita ovat teknillinen tai toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu – ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot. Näitä taitoja ei saa jättää huomiotta, sillä ne tulee olla edustettuina tiimin jäsenten keskuudessa. Taitojen tulee täydentää riittävästi toisiaan.

Tekninen ja toiminnallinen osaaminen on alan ja asioiden substanssiasiantuntemusta, joka voidaan yleensä todistaa työ- ja opiskelutodistuksin. Ongelmanratkaisutaitoja ei voi opettaa. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan kanssakäymiseen. (Huusko 2007, 71.) Jokainen tiimin jäsen voi opetella vuorovaikutteisemman tavan käyttäytyä eri tilanteissa. Yksilön käyttäytymistä tiimissä ja eri tiimirooleja on käsitelty myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Tiimin jäsenten tulee tuntea vastuuta itsestään tiiminä. Heidän täytyy sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, antaa vilpittömiä lupauksia tiimilleen ja osoittaa olevansa luottamuksen arvoisia itselleen ja muille. Yhteisvastuu työn tuloksista syntyy yleensä luonnostaan, kun tiimi sitoutuu vahvasti samaan päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin. Kaikkien tiimin jäsenten tulisi tuntea vastuuta yksilöinä ja yhdessä. Yksilöllisyyden korostus ei saisi kuitenkaan estää tiimin jäseniä luottamasta toisiin. (Katzenbach & Smith 1993, 75–76.)

Yhteisvastuu kantaa pitkälle tiimityöskentelyssä. Se ei synny käskyllä johtoportaalta. Tiimi voi yhdessä jakaa kokonaisvaltaisen toimintakokonaisuuden vastuun sisäisesti tiimin jäsenien kesken. Yhteisvastuun lähtökohtana on hyvä olla tiimin sisällä mielekkääksi koettu tehtäväkokonaisuus, jonka sisällä tehtävien ja vastuiden jakaminen tapahtuu. Tällöin myös toiminta tiimin sisällä rakentuu luottamuksellisille suhteille. Tiimin jäsenten tulee olla tietoisia toistensa osaamisesta ja osaamattomuudesta, jolloin syntyy tarvetta kehittää tietoja ja toimintaa sille tasolle, että voidaan kantaa yhdessä vastuuta. Luottamukselliset suhteet ovat tärkeä osa yhteisvastuuta. (Huusko 2007, 86–88.)

Tiimityön avulla voidaan lisätä osallistuvuutta, vastuullisuutta, itseohjautuvuutta, sitoutumista, yhteenkuuluvuutta, hyödyntää erilaisuutta, parantaa motivaatiota, tunnistaa kehittymistarpeita ja vapauttaa luovuutta. Lisäksi tiimityö mahdollistaa tuen saamisen ja antamisen, yhdessä tekemisen ilon ja luontaisten taipumusten toteuttamisen. (Salomäki 2002, 19.) Tiimityö tukee työhyvinvointia ja yksilöiden työssä jaksamista. Salomäki (2002, 18) on koonnut kirjaansa tiimityön tärkeimmät elementit, jotka näkyvät seuraavassa kuviossa (Kuvio 1.).



Kuvio 1. Tiimityön elementit (Salomäki 2002, 18.)

## 2.2 Työ- ja tiimiroolit

Toimivassa tiimissä on erilaista osaamista ja täydentäviä taitoja. St Louis Bluesin vara-toimitusjohtaja, kauppatieteiden maisteri Jarmo Kekäläisen mielestä eri yksilöiden roolit pitää miettiä tarkkaan missä tahansa työyhteisössä sekä etsiä juuri rooleihin soveltuvia ihmisiä. Hänen mukaansa työsuoritukset eivät ole väkinäisiä, kun jokainen lahjakas henkilö sijoittuu oikealle paikalleen. (Kankare 2005.)

Tiimityöskentelyn toimivuuden edellytyksenä on, että tiimin jäsenten erilaisuutta hyödynnetään. Erilaisuuksista puhuttaessa voidaan puhua myös rooleista. Erilaisia rooleja voi tunnistaa tiimin sisällä parhaiten, kun pidättäytyy ennakkoluuloisista käsityksistä ja yrittää tunnistaa toisten reagoitintavoista erilaisuuksia puutteiden punnitsemisen sijaan. Erilaisuuksien hyväksyminen on tiimityössä erittäin tärkeää. (Salomäki 2002, 32.)

Heikkilä erottaa (2002, 62) tiimien rakentamisessa työroolin ja tiimiroolin kahdeksi käsitteeksi. Työrooli sisältää tiimin jäsenen tekniset tiedot ja taidot, jotka mahdollistavat hänen ammatillisen osaamisensa työn tekemisessä. Työrooli määrittää soveltuvuutta varsinaisesti työn edellyttämiin vaatimuksiin ja tehtävään. Tiimirooli puolestaan kertoo siitä, miten tiimin jäsen käyttäytyy persoonallisuuksineen tiimin sisällä muiden jäsenten kanssa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Roolimalleja tiimin jäsenten luonteenpiirteiden ja muiden ominaisuuksien selvittämiseksi on monia. Ne voivat toimia apuvälineenä tiimirooleja tunnistettaessa. Yksi näistä on Meredith Belbinin kehittämä roolimalli tiimityöhön. Siinä on erotettu yhdeksän erilaista tiimiroolia toisistaan erilaisten luonteenpiirteiden ja käytöstaipumusten mukaisesti. (Salomäki 2002, 33.) Taulukkoon 1 on koottu kuvaukset Belbinin tiimirooleista.

Työ- ja tiimirooleja määrittäessä on hyvä muistaa, että ei ole yhtä ainutta oikeaa tapaa selvittää tiimin jäsenten luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia. Lähestymistapoja on useita. Jotkut roolimallit ovat ristiriidassa keskenään, jotkut täydentävät toisiaan. Belbinin roolimalli voi toimia oppaana roolien löytämiseksi. Jotkut saattavat löytää esimerkiksi Belbinin roolimallia tutkittaessa omia piirteitä monesta eri roolistä. Päärooli löytyy, kun tutkailee, mikä rooli on vahvimmin näkyvissä omassa persoonassa. (Salomäki 2002, 39.) Taulukkoa voi käyttää myös pelkästään ymmärryksen lisäämiseen. Tietoisuus erilaisista rooleista tiimissä, auttaa ymmärtämään, että toimiva kokonaisuus tarvitsee eri tavoin toimivia ihmisiä (Huusko 2007, 74).

Taulukko 1. Belbinin tiimiroolit. (Mind Tools Ltd 1996-2011; Belbin Associates 2007-2010; Salomäki 2002, 33–39.)

YLEISTÄ	BELBININ TIIMIROOLIT	LYHYT KUVAUS
TEKEMINEN  TOIMINTA	Tekijä (Implementer)	Organisointikykyinen, kurinalainen, luotettava, tehokas, konservatiivinen, joustamaton, muutosvastainen, hidas reagoimaan
	Takoja (Shaper)	Energinen, dynaaminen, haastava, paineen alla menestyvä, rohkeus ja tarve vastoinkäymisten voittamiseen, voi olla tunteeton ja ärsyttävä
	Completer (Viimeistelijä)	Huolellinen, tunnollinen, aikataulunpitäjä, virheidenetsijä, huolestunut, pilkunviilaaja, ei välttämättä luota muihin
AJATTELEMINEN  ONGELMANRATKAISU	Keksijä (Plant)	Ongelmanratkaisija, älykäs, luova, mielikuvituksekas, herkkä kritiikille, sisäänpäin kääntynyt, huono kommunikoidaan, jättää usein yksityiskohdat huomiotta
	Arvioija (Monitor evaluator)	Objektiivinen, tarkkanäköinen, järkevä, arvostelukykyinen, vaihtoehdot näkevä, tasapuolinen, pahimmillaan kyyninen ja ylikriittinen
	Spesialisti (Specialist)	Asiantunteva, keskittynyt, oma-aloitteinen, omistautunut, toimii vain kapealla sektorilla / ei näe kokonais kuvaa
IHMISET  TUNTEET	Koordinoija (Co-ordinator)	Johtava, kypsä, luottamusta herättävä, tavoitteita selventävä, päätöksentekoon johdettava, delegoiva, voi olla liian hallitseva, ei välttämättä kovin luova ja älykäs
	Diplomaatti (Team worker)	Myötätuntoinen, pehmeä, yhteistyökykyinen, kuunteleva, rakentava, jännittä poistava, rauhoittava, päättämätön, vaikutuksen alainen
	Tiedustelija (Resource investigator)	Ulospäinsuuntautunut, energinen, innostunut, kommunikoiva, mahdollisuuksien tutkija, kontaktien luoja, voi olla ylioptimistinen, tarvitsee kannustusta, ei kestä rutiniinomaista työtä

## 2.3 Tehokas tiimityö

Tehokkaasta tiimityöstä on tehty paljon tutkimuksia ja useista näistä löytyvät samat piirteet. Susan M. Heathfield listaa artikkelissaan ”Twelve tips for team building” (Heathfield 2011) tiimin menestymisen kannalta olennaisia tekijöitä. Hänen mukaansa hyvä kommunikointi, luovan ja innovatiivisen ilmapiiirin vaaliminen, yhteisvastuullisuus, yhteistyön merkityksen ja arvostuksen löytäminen sekä muutoksessa eläminen edesauttavat tiimin menestymistä.

Katzenbach ja Smith (1993, 122–124) ovat myös luonnehtineet tehokkaan tiimin elementtejä. Kaikista tärkein on yhteisesti hyväksytty kokoava ja selkeä päämäärä, johon kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet. Lisäksi tiimityössä tulisi korostua teot ja saavutukset sekä yhteinen pyrkimys huippusuorituksiin. Tiimin jäsenten osaaminen ja persoonalliset ominaisuudet täydentävät ihannetapauksessa toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Ongelmien ratkomisen ja päätösten tekemisen ei tulisi olla hankalaa. Tehokkaassa tiimissä jäsenet tulevat myös toistensa kanssa toimeen. Jokainen tiimin jäsen tietää mistä on itse vastuussa ja mistä ollaan tiiminä yhteisvastuussa. Epäonnistumiset ja saavutukset koetaan yhteisinä. Tehokkaassa tiimissä kommunikoidaan sujuvasti, mutta rakentavaa ristiriitaa voi esiintyä. Tiimin jäsenet tukevat ja auttavat toisiaan, mutta voivat myös huoletta tuoda arvostelua ja epäilyä avoimesti esille. Riskejä voidaan ja ollaan valmiita ottamaan henkilökohtaisten tappion uhalla. Tehokkaan tiimin tulokset ja suoritteet ylittävät yksilösuoritusten summan ja sen jäsenet oppivat työssään. Motivoituminen tapahtuu yhteisten saavutusten seurauksena aina yhä uudelleen.

Kirjassa ”Toimiva tiimi” (Harvard Business School Press 2005, 42) on listattu kuusi toimivan ja menestyvän tiimin piirrettä. Tärkeimpänä ovat tiimin selkeät tavoitteet ja niiden yksiselitteinen asettaminen johdon toimesta. Toisena on mainittu mittarit, joilla jäsenet voivat mitata suorituksiaan ja edistymistään. Ne ovat välttämättömyys tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhteisvastuun toteutumiseksi. Myös jatkuva koulutus kommunikatiivissa, tiimin johtamisessa ja muissa tiimityötaidoissa on tärkeää. Kertaluonteisena tapahtuva koulutus ei ole riittävän tehokasta tiimin menestymisen kannalta. Neljäntenä on listattu päättäväisyys, jonka johdon tulisi antaa tiimille tavoitteisiin pyrittäessä. Tällöin tiimi voi itse määrittää keinot, joilla päästä päämäärään ja tavoitteisiin. Lisäksi ti-

min suoritteita tulisi palkita ja arvioida tiimi – ei yksilökohtaisesti, koska tiimillä on yhteisvastuu tavoitteiden saavuttamisesta. Viimeisenä on mainittu avoin ilmapiiri, joka mahdollistaa sen, että myös ylempi johto on helposti lähestyttävissä. Ilman hyvää tiedonkulkua, tiimi ei ole toimiva.

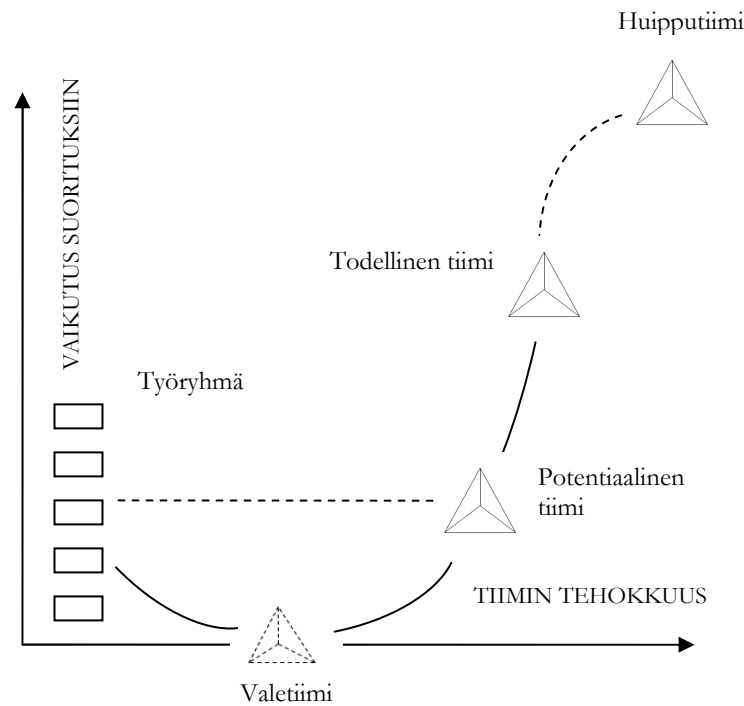
## **2.4 Tiimin kehitys**

Huuskon mukaan (2007, 80) tiimit eivät synny nimeämällä. Tiimit tarvitsevat kehittyäkseen aikaa ja organisaation johdon tuen. Tiimin kehitysvaiheista on esitetty useita erilaisia vaiheistuksia ja porrastuksia.

Katzenbach ja Smith (1993, 101, 107) ovat esittäneet tiimin suorituskäyrän, joka on lineaarinen esitys työryhmän kasvusta huipputiimiksi (Kuvio 2). Työryhmä perustaa suorituksensa parhaille yksilösuorituksille, ja sillä ei ole yhteisiä työtuloksia tai yhteistä toimintamallia. Valetiidmillä saattaa olla merkittävää lisäsuoritusten tarvetta tai mahdollisuuksia, mutta edelleen yhteiset suoritukset ja todellinen halu suoriutua yhdessä puuttuvat. Valetiidmissä kokonaisuus on vähemmän kuin yksilösuoritusten mahdollinen summa eli se on kaikkein huonoin kokoonpanovaihtoehto. Potentiaalisella tiimillä on merkittävää lisäsuoritusten tarvetta ja se pyrkii parantamaan suorituksiaan, mutta päämäärää ja tavoitteita ei ole selkiytetty ja yhteisvastuu puuttuu.

Todellinen tiimi muodostuu ”pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat kaikki sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa saavutuksista”. Huipputiimi sisältää todellisten tiimien edellytykset, mutta sen jäsenillä on lisäksi myös vahva sitoutuminen toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Se ylittää kaikkein parhaimpiin suorituksiin. (Katzenbach & Smith 1993, 101, 107.) Huuskon mukaan (2007, 80) Katzenbachin ja Smithin käyrää on kritisoitu sen lineaarisuudesta ja arkityössä tavoittamattomasta huipputiimin ideaalista, mutta käyrän tärkeimpänä antina voi pitää valetiidmin vaihetta.



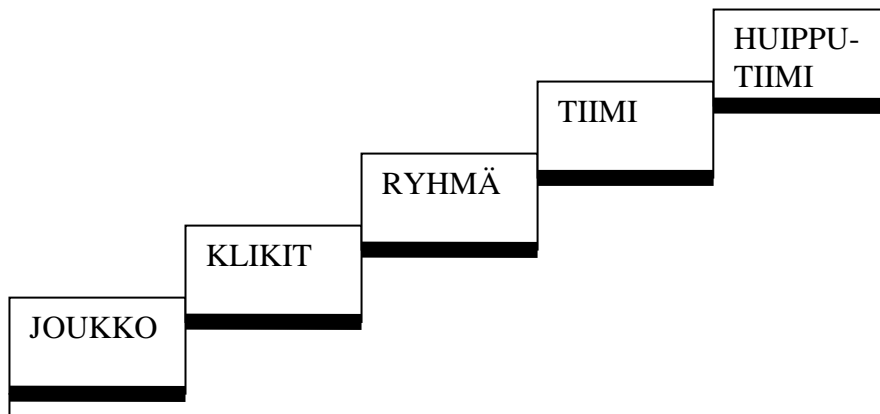


Kuvio 2. Tiimin suorituskäyrä. (Katzbach & Smith 1993, 101.)

Skyttä (2005, 111–115) esittää joukon kasvun hipputiimiksi porrastuksena (Kuvio 3). Ensimmäisessä portaassa on joukko ihmisiä, jotka ovat varautuneita ja sulkeutuneita. He ovat vähäisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja tiimiä johdetaan käskemällä. Tällöin ei voi siis edes puhua vielä tiimistä, koska tiimin tunnusmerkkejä ei löydy. Toisessa portaassa on klikkejä eli pieniä ryhmittymiä tiimin sisällä, jotka taistelevat keskenään äänekkäästi. Pinnalla ovat negatiiviset asiat ja selän takana puhuminen. Klikkejä syntyy kun tiimin sisällä löytyy ihmisiä, joilla on sama työhistoria, koulutus, kulttuuri ja kieli tai ikä ja sukupuoli. Klikkejä voi purkaa tavoitteita kirkastamalla, puhumalla rakentavasti ja avoimesti jäsenten kesken tiimityön toimivuudesta, edistämällä tietoisesti joidenkin tiimin jäsenten vuorovaikutusta, yhteisiä toimintatapoja ja rituaaleja kehittämällä, hyväksymällä toisten erilaisuus, luomalla avoin ja turvallinen ilmapiiri sekä yhteistyötä lisäämällä. Asioita käsittelemällä negatiiviset asenteet saadaan poistettua ja positiivisuus lisääntyy. Tällöin ryhmä muotoutuu ja päästään kuvassa kolmannelle portaalle.

Ryhmä-vaiheessa ilmapiiri on myönteinen ja yhteishenkeä vaaliva ja johtaja on tasavertain tukija, mutta asiakaslähtöinen toiminta puuttuu. Me-henki leimaa toimintaa ja tiimin jäsenet ovat valmiita kohtaamaan ongelmat, jotka on ratkaistava ennen tiimiksi tuloa. Neljäs vaihe on saavutettu, kun ristiriitoja pystytään käsittelemään tiimin sisällä,

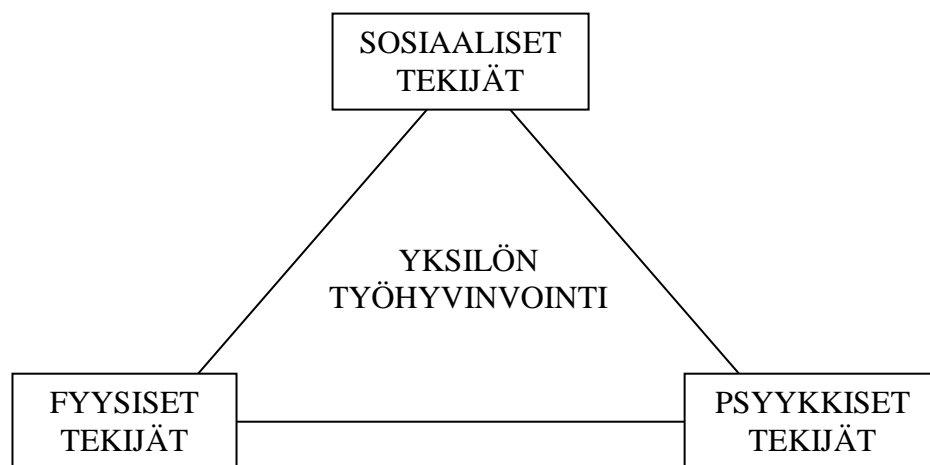
tiimin jäsenet ovat kuuntelutaitoisia, empaattisia ja avoimia ja toiminta ei ole vain sisäistä vaan myös asiakaskeskeistä. Tiimi-vaiheessa toiminta on myös itseohjautuvaa eli tiimi kykenee ratkaisemaan sisäisen johtajuutensa. Huipputiimi-vaihetta ei varsinaisesti saateta, sillä tiimi voi koko ajan parantaa toimintaansa ja tehokkuuttaan. Se on kehityksen ideaalitaso, jolloin tiimi on itseohjautuva, sitoutuva ja joustava. Tiimin jäsenet ovat aina valmiina auttamaan toisiaan ja tiimin tavoite on selkeä ja ohjaa tiimin toimintaa. Huipputiimiä luonnehtii myös sisäinen yrittäjäys ja palkitseminen tiimi-tasolla yksilöpalkkioiden sijaan. Tiimillä on myös 100 % toimintavaltuudet ja vastuu omista tuloksista ja tavoitteista. Skyttä muistuttaa, että prosessi joukosta huipputiimiksi ei ole selvän yksinkertainen ja suoraviivainen porrastus, sillä jokainen tiimi kulkee kypsyminenprosessin omassa tahdissaan ja omia kehitymisreittejään. (Skyttä 2005, 111–117.)



Kuvio 3. Joukon kasvu huipputiimiksi. (Skyttä 2005, 111–115)

### 3 Tiimin jäsenten työhyvinvointi

Ihmisen työhyvinvointiin sisältyy fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä (Kuvio 4). Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu yhteiskunnalle, työnantajalle ja työntekijälle yhteisesti. Yhteiskunta mahdollistaa yhteiset puitteet ja työkyvyn ylläpidon lakien ja muun työhyvinvointia edistävän toiminnan avulla. Työnantaja huolehtii työpaikan turvallisuudesta, työhygieniasta ja työterveydestä. (Kannas, Eskola, Räsänen & Mustajoki 2009, 204.)



Kuvio 4. Yksilön työhyvinvointitekijät (Kannas ym. 2009, 205.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon kuuluu useita osa-alueita (Kuvio 5.). Tätä kokonaisuutta voi tarkastella yksilön, työyhteisön, esimiehen tai organisaation näkökulmista. Terveys mahdollistaa työkyvyn ja aktiivisen vapaa-ajan. Työpaikoilla tulisi olla turvalliset ja terveelliset työolot ja työntekijöitä tulisi kannustaa hyvien elämäntapojen noudattamiseen. Oman elämän tasapaino suhteessa työhön edesauttaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat myös työ itsessään (sisältö, tavoitteet, sujuvuus), motivaatio, osaaminen, työyhteisö, johtaminen ja taloudelliset vaikutukset. Työhyvinvoinnin johtamisessa on kyse esimiestoiminnan ja muun johtamisen lisäksi myös itsensä johtamisesta. Jokaisella on loppupeleissä vastuu omasta hyvinvoinnista. (Varma 2010.)

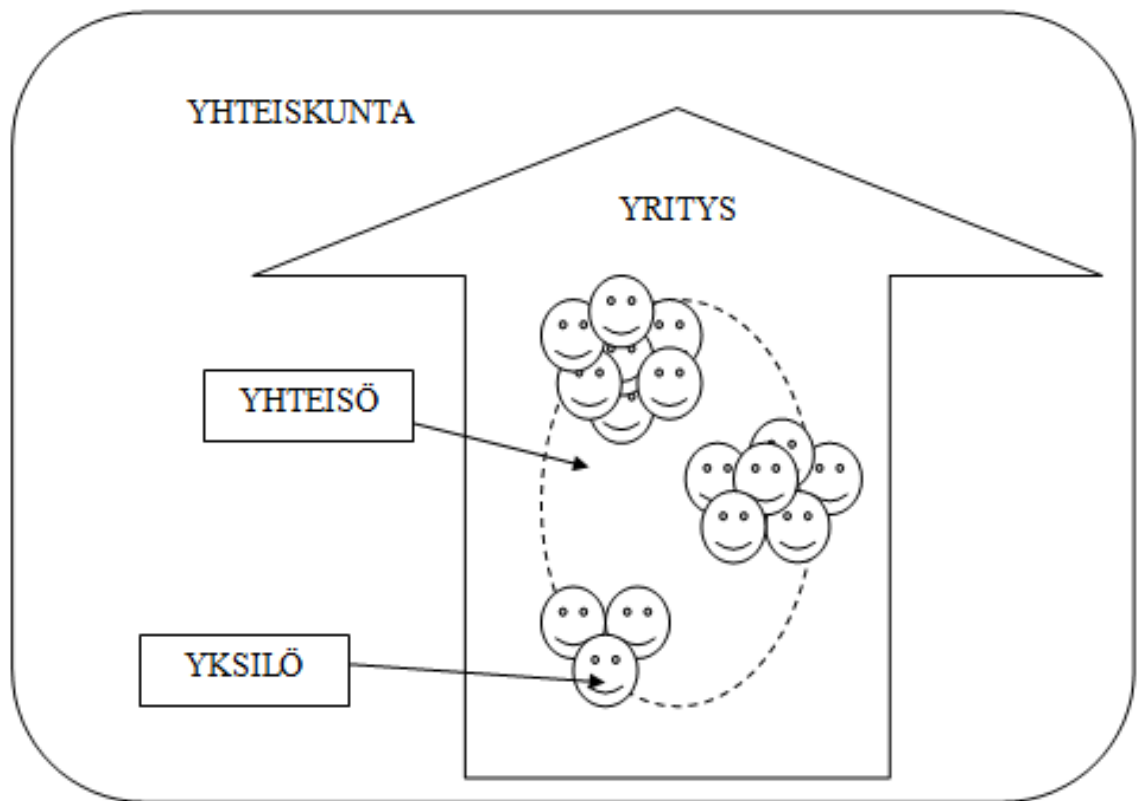


Kuvio 5. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Varma 2010)

### 3.1 Tiimin jäsen työhyvinvoinnin rakentajana

Työhyvinvoinnin rakentajina voidaan nähdä yksilö, yhteisö, yritys ja yhteiskunta (Kuvio 6.). Liukkosen, Jaakkolan ja Suvannon mukaan (2002, 99) nimenomaan yksilön oma subjektiivinen käsitys itsestä ja omasta pätevyydestä on ratkaiseva tekijä hyvinvoinnin kannalta. Muilla objektiivisilla arvioinneilla ei ole yhtä suurta merkitystä. Jokainen voi omalta osaltaan huolehtia hyvinvoinnistaan, jotta voi paremmin työssä ja vapaa-ajalla. Hyvä mieli, tyytyväisyys omaan elämään sekä fyysinen terveys määrittävät kaikki osaltaan onnellisuutta ja hyvää oloa.

Tiimityö on joukkuelaji, jossa on useita pelaajia. Yksittäiset ihmiset ja heidän osaamisensa muodostavat kokonaisen ja eheän tiimin. Tiimityössä toisen osaaminen täydentää toisen osaamista. Tiimin jäsenien välillä vallitsee riippuvuussuhde, jota korostaa yhteisvastuu tuloksista (Salomäki, 2002, 14). Kun yhden tiimin jäsenen työhyvinvoinnissa on ongelmia, vaikutukset heijastuvat koko tiimiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että kukin yksilö voi hyvin tiimissä. Jokainen tiimin jäsen rakentaa osaltaan työyhteisön hyvinvointia.



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin rakentajat (Rauramo 2009, 36.)

Työhyvinvoinnin portaista (Kuvio 7.) voi nähdä työntekijän näkökulman työhyvinvoinnin ylläpidossa. Työntekijä itse huolehtii terveellisistä elämäntavoistaan, sujuvista työ – ja toimintatavoista, joustavuudesta, kehitysmuutoksista, erilaisuuden hyväksymisestä, aktiivisesta roolista organisaation toiminnassa ja kehittämisessä sekä oman työn hallinnasta ja osaamisesta (Rauramo 2009, 43). Organisaation ja johdon tulee myös osaltaan mahdollistaa työntekijöilleen työhyvinvoinnin toimivuus, jotta yksilöillä on mahdollisuus voida hyvin työyhteisössä.



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 43.)

### 3.2 Tiimin jäsenten psykofyysinen hyvinvointi

Ihmisen fysiologiset tarpeet eli terveys, ravinto ja uni, luovat perustaa muiden tarpeiden tyydyttämiselle. Hyvinvoinnissa tärkeitä asioita ovat fyysinen kunto, monipuolinen ja riittävä ravinto sekä uni ja lepo. Hyvä terveys mahdollistaa työkyvyn. Työpaikoilla tulisi mahdollistaa turvalliset ja terveelliset työolot sekä kannustaa hyviin elämäntapoihin, mutta loppukädessä jokaisella on kuitenkin vastuu omasta hyvinvoinnista.

Terveyttä voi edistää hyvällä ravinnolla. Suomalaisten ravitsemussuositusten mukaan siihen kuuluu pääosin kasvipäriset ruoat kuten täysjyvävalmisteet, kasvikset, hedelmät, marjat ja peruna sekä lisäksi maitovalmisteet, kala, vähärasvainen liha, kananmuna sekä kasviöljyt ja niitä sisältävät levitteet. (Kustannus Oy Duodecim 2009) Myös energian saannin ja kulutuksen tulee olla tasapainossa, alkoholin käytön tulisi olla kohtuullista ja

lisäksi suolan, sokerin ja kovien rasvojen käyttö tulisi pitää minimissään. (Kustannus Oy Duodecim 2009)

Ihminen tarvitsee myös liikuntaa edistääkseen omaa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista terveyttään. Säännöllisesti ja kohtuullisesti kuormittava liikunta vähentää huomattavasti riskejä sairastua erilaisiin sairauksiin. Stressitaso laskee ja unen laatu paranee. Myös pelkkä sosiaalinen yhdessäolo voi olla tärkeämpää kuin itse liikunta. (Työterveyslaitos 1999, 46–49.) Työnantaja voi mahdollistaa työntekijöille aktiivisen vapaa-ajan erilaisten kannustimien, kuten esimerkiksi liikuntaseteleiden, avulla. Näin työntekijät voivat edistää omaa hyvinvointiaan ja sairauspoissaolotkin vähentyvät. Liikuntapiirakkaa (Kuvio 8.) voi käyttää apuvälineenä pyrittäessä liikunnallisempiin elämäntapoihin.



Kuvio 8. Liikuntapiirakka (Roche Oy 2007)

Hyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää kiinnittää huomiota riittävään lepäämiseen. Yleensä unentarve vaihtelee kuuden ja yhdeksän tunnin välillä, keskimääräisesti se on kahdeksan tuntia. (Työterveyslaitos 1999, 45.) Ihminen säästää energiaa ja vähentää ravinnontarvetta nukkuessaan (Pulli 2002, 136). Valvetilan aikana keho ja aivot rasittuvat. Uni on tästä toipumisen vastapainoa. Laadultaan ja määrältään riittämätön uni johtaa henkisen toimintakyvyn laskuun eli jatkuvaan väsymykseen, energian puutteeseen, keskittymisvaikeuksiin, muistiongelmien, alavireisyyteen ja ärtyisyyteen. Nämä puoletta johtavat työkyvyn ja yleisen hyvinvoinnin heikkenemiseen. Unettomuus ja ajan-

puute aiheuttavat univaikeuksia. Jatkuva univelan kerääntyminen vaikuttaa jaksamiseen ja elämänlaadun ylläpitoon. Unettomuuden taustalta voi löytyä masentuneisuutta, ahdistuneisuutta, uupumusta, epäsäännöllistä elämänrytmää, elämän muutoksia ja stressaavia tilanteita, mutta se voi olla myös jossain määrin periytyvää. (Työterveyslaitos 1999, 41–43.)

Perusedellytyksiä ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta on myös pyrkimys henkiseen tasapainoon ja hyvään oloon. Stressin ja uupumuksen taustalta löytyy usein ristiriitoja omien tarpeiden ja arvojen välillä. (Sihvonen 1996, 44.) Oma elämäntilanne vaikuttaa työpaikalla ja toisaalta liian stressaava työ vie voimia vapaa-ajalla. Oman elämän ja työn välille tulee löytää tasapaino, joka mahdollistaa hyvinvointia ja auttaa jaksamaan työelämässä. (Varma 2010.)

Jaksaminen vaikuttaa valmiuksiin tehdä työtä. Osaamisvaatimusten kasvaessa sekä henkilökohtaisten valmiuksien ja voimavarojen vähentyessä yksilö kuormittuu sisältä ja ulkoa. Elämä käy liian haastavaksi ja stressaavaksi. Jaksaminen on vaikeinta niille yksilöille, joilla on runsaasti ongelmia työssä tai muussa elämässä. (Salomäki 2002, 69.) Lyhytkestoisena stressi ei ole haitallista, mutta se voi kuormittaa pidemmällä aikavälillä ja aiheuttaa ongelmia hyvinvoinnin kannalta (Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri 2006).

Marianna Frankenhauserin mukaan (Jabe 2010, 65) työstressiä aiheuttaa esimerkiksi pakkotahtinen työ, päälle kaatuvat työt (kun ei ole aikaa), yli- tai alistimuloiva työ, yksitoikkoinen työ, paikallaan tehtävä työ (jossa ei voi liikkua) sekä opittu avuttomuus (kun ei voi itse vaikuttaa työhönsä). Myös työn muutos aiheuttaa kohtalaisen voimakasta psykososiaalista stressiä, joka voi laukaista jopa mielenterveyshäiriöitä. Muutosstressin alla henkilökunnan palautumiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta muutosten aiheuttamat paineet eivät aiheuttaisi pysyviä haittoja. Muutokset kuormittavat ihmistä ja sitovat heidän kapasiteettiaan. (Aro 2002, 61–62.) Yksilön itseluottamus ja pätevyys vaikuttavat myönteisesti stressistä selviytymiseen. Itseluottamus on hyvin tärkeä piirre yksilössä ja se kasvaa, kun oppii miellyttämään itseään. Vihamieliset tunteet tulee käsitellä ja unohtaa, etteivät ne veisi turhaa energiaa. (Jankola 1991, 147.)



Stressiä voi hoitaa suunnittelemalla ajankäyttöä. Salomäen mukaan (2002, 92–93) tehokkaan ajankäytön kannalta tärkeintä on keskittyä täysipainoisesti jonkun asian tekemiseen. Tällöin tehtävän hoitaminen on tehokasta ja aikaa kuluu vähemmän. Tärkeät asiat on hyvä oppia priorisoimaan vähemmän tärkeistä ja keskittyä niihin. Tehtävien tekemisen siirtäminen lisää stressiä ja siirtämissä syntyy, kun tavoitteet ovat liian korkealla. Kun tuntuu, että tehtäviä on liikaa, voi pyytää apua. Työympäristö kannattaa myös pitää viihtyisenä. Kalenterista tulee varata vapaata aikaa rentoutumiselle, sillä mieluisten asioiden tekeminen lisää jaksamista ja parantaa mielialaa. Rentoutuminen on olennaista stressin ennaltaehkäisyssä ja hoitamisessa. (Pulli 2002, 171.)

Rentoutuminen katkaisee jännityskierteen – artikkelissa (Poliklinikka 2009) on mainittu rentoutumisen positiivisia vaikutuksia keholle ja mielelle. Sen mukaan rentoutuminen parantaa mielenhallintaa, itseluottamusta, oppimis- ja keskittymiskykyä sekä lisää joustavuutta ja suvaitsevaisuutta. Myös terveydentila paranee, kun kehon toiminta rauhoittuu ja tasapainottuu. Äärisverenkierto vilkastuu, verenpaine laskee, palkehengitys tehostuu ja lihasjännitys laukeaa. Rentoutuminen myös rauhoittaa ja tasapainottaa unta sekä vähentää unen tarvetta. Jokaisella on oma yksilöllinen tapansa rentoutua, esimerkiksi saunaillan viettäminen ystävien kesken tai syvemmän rentoutumisen tilan saavuttaminen vaikka meditoimalla tai joogaamalla. Pääasia, että kalenterista varaa vapaata aikaa myös rentoutumiselle. Järkevää ajankäyttöä kannattaa ajatella kokonaisuutena pitkäjänteisen jaksamisen kannalta.

### **3.3 Työn ilon ja mielekkyyden löytäminen**

Työn itsessään tulisi olla niin palkitsevaa ja tyydyttävää, että se tuottaa energiaa ja iloa jokaiseen päivään, eivätkä työntekijät haluaisi luopua työstään. Yksilöt haluavat kokea työssään merkityksellisyyttä, hyötyä ja itsensä toteuttamista. Työ sisältääkin merkittäviä sisäisiä palkintoja rahan lisäksi. (Liukkonen, J. ym. 2002, 130–131.) Työn iloa tuottaa hyvin pitkälti itse työ, kun se on mielenkiintoista ja vaihtelevaa. Myös oman alan löytäminen, myönteisen palautteen saaminen, palkkiot, hyvät työsuhteet, hyvä ilmapiiri ja mukavat työkaverit tuovat monille työn iloa. Työtä ja perhettä yhteen sovittaessa hyvinvointia ja iloa luo yleensä turvallinen ja turvattu työpaikka. Turvallisuuden tunne

syntyy esimerkiksi työpaikan pysyvyydestä ja siitä, että työnantaja huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 88–89.)

Jokainen voi ammentaa työstä iloa, kun sallii itsensä nähdä, miten upeaa työelämä voi olla. Marjatta Jaben mukaan (2010, 101–102) tärkein ihmissuhdetaito työyhteisössä on empatia ja huumori. Jokainen voi osaltaan vaikuttaa iloisen työilmapiirin rakentamiseen. Työn iloa voi lisätä kantamalla vastuuta tekemisistään, arvostamalla itseään ja muita työyhteisössä, olemalla luotettava, viljelemällä huumoria, käsittelemällä ongelmia rakentavasti, nauttimalla yhdessä ja niin edelleen. Positiivisuus on tärkeää työn ilon löytämisessä.

Työn imu syntyy työn ilosta. Se on myönteinen, suhteellisen pysyvä tunne- ja motivoituneisuuden tila. Työn imua kuvaa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Työn ilo on yhteisöllistä ja se tarttuu. Tiimin yhdessä kokema työn imu selittää tiimin jäsenten kokemaa työn imua. Työn imua kokeva tiimi pystyy muita tehokkaammin keräämään voimavaroja tavoitteiden saavuttamista varten. (Jabe 2010, 105–106.)

Yksilö voi kokea työn imua, kun työ on mielekästä, ja haasteellista, omia kykyjä on mahdollisuus hyödyntää, työn tulokset on nähtävissä ja oma panos koetaan tarpeelliseksi. Työn imua voi syntyä myös, kun saa esimieheltä tukea, omaa työtä arvostetaan, työpaikalla on hyvä ilmapiiri ja kun työroolit ja tavoitteet ovat selkeitä. Omat kehittämis- ja kehittymismahdollisuudet sekä vaikuttamismahdollisuudet koetaan myös usein tärkeinä. Työn imua luovat lisäksi osallistuminen päätöksentekoon, hyvä työelämäverkosto, positiiviset vaikutukset perhe-elämään ja perhe-elämän ja harrastuksien positiivinen vaikutus työhön. Työn haastavuus on erittäin tärkeää. Työelämässä ongelmia voi yrittää muuttaa haasteiksi, jolloin negatiiviset asiat kääntyvät positiivisiksi. (Jabe 2010, 105–107.)

### 3.4 Oman osaamisen ja motivaation tärkeys

Ihminen on itse vastuussa työsuorituksistaan, ja että tehtävät koetaan enemmän tai vähemmän haasteellisina. Tämä käynnistää motivaatioprosessin, jonka perusteella työtävien lopputulokset syntyvät. Motivaatio saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla, ohjaamaan käyttäytymistä tiettyyn suuntaan ja lopuksi arvioimaan omaa pätevyyttä tietyissä tilanteissa ja määrittämään kyseisen toimintaympäristön ja yksittäisten tilanteiden merkittävyyttä itselle. (Liukkonen, J. ym. 2002, 14–15.)

Motivaatiotutkimuksen keskeisiin käsitteisiin kuuluvat minäkäsitys, itsetunto ja koettu pätevyys. Psykologisella minätutkimuksella on osoitettu, että minäkäsitys, itsetunto ja koetut spesifit pätevyysalueet vaikuttavat hyvin paljon kokonaisvaltaiseen hyvinvointiimme. (Liukkonen, J. ym. 2002, 99.) Ihminen ei saa ylpeyttä työstään, jos hän kokee alhaista kyvykkyyttä suoriutuakseen töistä. Tällainen tunne voi myös syntyä, jos yksilö ei arvosta työtään. Haasteita tulee olla riittävästi suhteutettuna osaamiseen ja pätevyyteen. Liian kovat vaatimukset johtavat liian korkeisiin suorituspainaisiin, toisaalta liian alhaiset vaatimukset saattavat johtaa liian vähäisiin suorituspanostuksiin. Kun yksilö suoriutuu tehtävistään hyvin ja työn tulokset vastaavat tai ylittävät odotukset, hän kokee kyvykkyyttä ja osaamista työtään kohtaan. (Liukkonen, J. ym. 2002, 161.)

Koetut kyvykkyydet ovat liitoksissa omiin arvoihin. Tietoisuus työn merkityksestä arvojen tasolla lisää huomattavasti tunnetta omasta osaamisesta, esimerkiksi jos tiedämme työn olevan yhteiskunnallisesti tärkeää. Tietoisuus omasta etenemisestä työprosessissa tuottaa myös tyydytystä yksilölle, siksi tavoitteiden asettaminen on merkityksellistä. Mikäli pätevyys koetaan korkeaksi työssä, ihminen arvostaa itseään enemmän. Työntekijöiden osaamista tulee kehittää ja ylläpitää, jotta työn arvostus säilyisi. Työnkuvien tulisi mahdollistaa yksilöiden oppiminen ja kehittyminen. Tämä vaikuttaa merkittävästi työpaikan motivaatioilmastoon. (Liukkonen, J. ym. 2002, 162–163.)

Kuten organisaatioillekin, myös yksilöille osaaminen on tärkeä selviytymiskeino ja oikeastaan ainoa työsuhdeturva. Omasta osaamisesta kannattaa pitää huolta, koska siten voi määrittää oman työmarkkina-arvonsa ja olla työttömänäkin melko turvallisissa mielin.

(Sydänmaalakka 2007, 169.) Päästessään hyödyntämään omaa osaamistaan työssä, yksilö voi kokea työn iloa. Työn ilon kokemusten seurauksena yksilön motivoituminen lisääntyy.

### **3.5 Ihmissuhteiden merkitys hyvinvoinnissa**

Ihmissuhteiden ylläpito on hyvin tärkeää oman hyvinvoinnin kannalta. Psykologian Professori Markku Ojasen mukaan ihmiset tarvitsevat toisia ihmisiä ja onnellisuuden tunteet liittyvät usein sosiaalisiin suhteisiin (Ojanen 2004). Vuorovaikutus, tuen saaminen ja antaminen, kuunteleminen, yhdessä tekemisen ilo ja rakkaus ovat kaikki ihmishuhteiden synnyttämiä mielihyviä.

Ihmiset hakeutuvat luontaisesti toisten ihmisten seuraan, erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista. Ihmiset tyydyttävät sosiaalisia tarpeitaan toimimalla aktiivisesti sosiaalisissa tilanteissa, kuten perheen, työporukan tai ystävien kesken. Tasapainon löytäminen oman itsensä ja sosiaalisen ympäristön kanssa on tärkeää. Sosiaalinen ympäristö luo motivaatiota tai heikentää sitä. Organisaatioissa parannetaan työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta organisoimalla yhteistä tekemistä työntekijöille, työajalla tai työajan ulkopuolella, (Liukkonen, J. ym. 2002, 183–184.)

Vastoinikäymisten keskellä sosiaalinen tuki on korvaamaton. Tukea voi hakea läheisistä ihmishuhteista, mutta myös terveydenhuollon kautta. Tärkeintä on, että ihmisellä on joku jolle puhua, myös työyhteisössä. Hyvä ihmishuhte sisältää positiivisten tunteiden lisäksi myös vastoinikäymisiä, riitoja ja negatiivisia tunteita. Se on normaalia. Omaa käyttäytymistä toisia ihmisiä kohtaan on hyvä miettiä. Ystävällisellä asenteella jokainen voi saada osakseen positiivista huomiota ja luotua uusia ihmishuhteita. (Väestöliitto 2010.)

### 3.6 Tiimin jäsen työyhteisössä

Tiimin jäsenen työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee työyhteisön turvalliseksi. Lisäksi hyvinvoivan työyhteisön luo työilmapiiri. Työyhteisö toimii hyvin, kun sillä on selkeät tavoitteet ja pelisäännöt sekä halua tehdä töitä yhdessä. Avoin ilmapiiri, konfliktien ennaltaehkäisy ja ristiriitatilanteiden selvittäminen luovat työrauhaa ympäristöön. (Varma 2010.)

Toimivan tiimityön tärkeimpiä elementtejä ovat yhteisöllisyyden vaaliminen, yhteinen päämäärä ja toimintamalli. Nämä tekijät edistävät hyvinvointia työyhteisössä. Tasapainoinen työyhteisö syntyy eri-ikäisistä ja erilaisista ihmisistä, joilla on luottamusta toisiinsa kohtaan ja jotka uskaltavat ottaa kantaa ympärillään oleviin asioihin (Jabe 2010, 101–102.) Tiimissä ei vetäydytä taka-alalle, sillä jokaisen osaamista tarvitaan. Asioita hoidetaan yhdessä. Tiimityössä moniosaaminen tuo lisää vuorovaikutustilanteita ihmisten välille. Kun ilmapiiri on avoin niin työyhteisössä kuin tiimissä, tiimi tuottaa erinomaisia tuloksia. (Skyttä 2005, 121.)

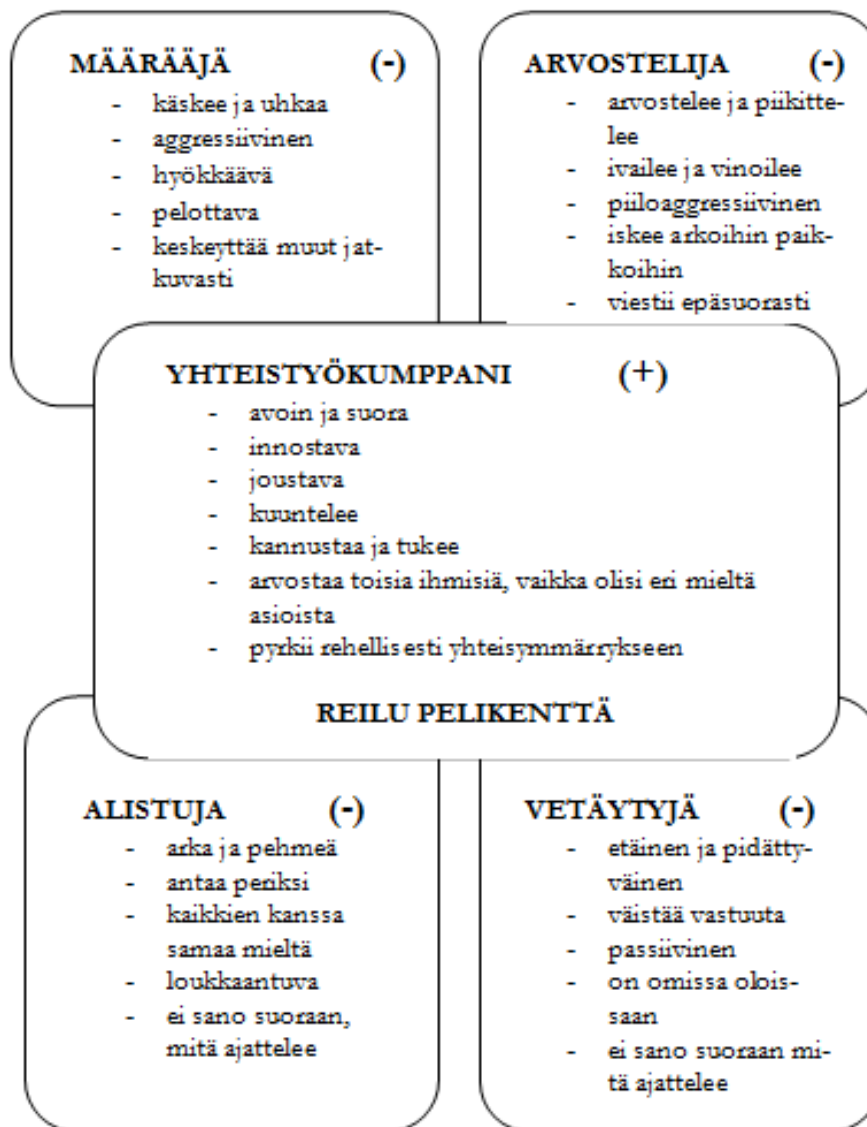
Työntekijöille tulisi myös tarjota päätösvaltaa ja valinnan vapauksia osoittamalla luottamusta. Esimiehen ei siis tulisi pelätä työntekijöiden mahdollisia virheitä. Ylpeys omista aikaansaannoksista syntyy, kun yksilöt kokevat edistymistä työn laadun ollessa riippuvaisia omista päätöksistä, ja kun työssä saa ottaa vastuuta. Liian kontrolloiva eli alistava ja uhitteleva ilmapiiri synnyttää huonovointisuutta työyhteisössä. (Liukkonen, J. ym. 2002, 139–145.) Tiimin jäsen voi osaltaan varmistaa tiimityöhön vaadittavat ominaisuudet, motivaation ja kommunikaation, osallistumisen sekä asenteet, kyvyt ja taidot. Yksilöt voivat saada tiimityöstä lisää arvoa ja hyötyä. Yksilö onnistuu tiimin jäsenenä, kun hän sitoutuu tiimin menestymiseen oman menestymisensä sijaan. Hyvällä tiimin jäsenellä on asiakaslähtöinen ajattelutapa ja työote. Hän hoitaa myös tinkimättömästi ja määrätietoisesti omat vastuunsa. (Skyttä 2005, 148–149.)

Lisäksi hyvä tiimin jäsen ymmärtää omalta osaltaan tiimin tavoitteet, jotta hän voi toimia niiden mukaisesti. Hän osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen toimimalla sano-

jensa mukaisesti. Tiimi on jatkuvasti muutosten alla, joten joustavuutta tarvitaan kaikilta. Tiimin jäsenen on hyvä ymmärtää, että muutoksia tulee eteen, mutta loppupeleissä oma asenne ratkaisee. Kaikkeen voi mukautua. Ylipäänsä tiimityössä positiivisuus on tärkeää. Jos tiimin jäsen valittaa ja siirtää vastuuta, koko tiimityö kärsii. (Mind Tools Ltd 1996–2011.)

Auttamalla, kannustamalla muita ja toimimalla omien vahvuuksien mukaan yksilö saavuttaa paljon tiimityössä. Tiimin jäsen voi osoittaa olevansa hyvä tiimipelaaja käyttäytymällä aktiivisesti työyhteisössään sekä hyödyntämällä omia vahvuuksiaan ja osaamistaan tiimin yhteisen hyvän edistämiseksi. Aina voi osoittaa yhteistyön merkityksen omalta osaltaan. (Mind Tools Ltd 1996-2011.) Kun yhteistyö toimii, tiimin jäsenet voivat paremmin työssään.

Kuka vain kykenee opettelemaan tiimityössä vaadittavia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Spiikin mukaan (1999, 119) yksilö pystyy muokkaamaan itseään samalla tavalla kuin uudet tehtävät ja elinympäristö muokkaavat yksilöä. Uuden käyttäytymistavan opettelemisessa ei ole kyse persoonamuutoksista, vain ja ainoastaan käyttäytymisestä. Sen avulla voidaan parantaa esimerkiksi osa yhteistyön ongelmista. Kuvan (Kuvio 9.) keskellä on reilu pelikenttä. Hyvällä yhteistyökumppanilla on tällaisia ominaisuuksia. Tiimityöskentelyssä jokaisen tulisi pyrkiä tähän tilaan. Yhteistyökumppanit ovat henkisesti tasapainossa, he ymmärtävät yhteisvastuun ja yhteistyön edut sekä toimivat yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. (Spiik 1999, 119.)



Kuvio 9. Käyttäytyminen tiimissä. (Spiik 1999, 120.)

## 4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tutkittavana kohteena oli rahoitusosalalla toimivan yrityksen palvelutiimi, johon kuuluu eri-ikäisiä ja eri koulutus- ja kokemustaustan omaavia henkilöitä. Tiimin jäsenistä kaksi on miehiä, loput viisitoista on naisia. Kaikki tiimin jäsenet työskentelevät samassa toimipisteessä ja ovat päivittäin aktiivisesti tekemisissä toistensa kanssa. He ovat myös suorassa asiakaskontaktissa päivittäin.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä, mutta siitä löytyy myös kvantitatiivisia eli määrällisiä piirteitä. Tutkittava joukko oli opinnäytetyöntekijälle ennestään tuttu, koska hän on työskennellyt samassa tiimissä vuosina 2008, 2009 ja 2010. Kohdeyrityksen ja tutkittavan joukon nimet on salattu tutkimuksessa luottamuksellisista syistä. Tutkimuksen kohderyhmään viitataan opinnäytetyössäni nimellä Tiimi X.

Tutkimusvälineenä käytettiin verkossa tehtävää kyselyä, johon kohdejoukko pystyi vastaamaan henkilöllisyyttään paljastamatta. Tällä tavalla opinnäytetyöntekijäkin pystyi parhaalla mahdollisella tavalla säilyttämään oman objektiivisuutensa tuloksia luettaessa ja analysoitaessa. Kyselyä ei lähetetty tiiminvetäjälle, koska kysymykset eivät olleet suunnattu johtavassa asemassa oleville henkilöille. Yritykseen oli tutkimuksen toteutuksen aikoihin tulossa organisaatiomuutoksia, jotka vaikuttavat olennaisesti työhyvinvointiin. Tiimityöhyvinvointi-kyselyn tekeminen osui siis hyvään ajankohtaan. Esimies oli myös vaihtumassa kyselyn toteutuksen aikoihin.

Yhteensä opinnäytetyöprosessi kesti noin seitsemän kuukautta ja se eteni seuraavasti.

Kesä-Syyskuu 2010	Lähdeaineiston hankkimista, teoriaan tutustumista
Lokakuu 2010	Kyselyn tekeminen, lähettäminen, aineiston saaminen, opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen työstämistä, tutkimussuunnitelman laadinta
Marraskuu 2010	Opinnäytetyön teoriaosan työstämistä
Joulu-tammikuu 2010	Opinnäytetyön empiirisen osuuden työstäminen
Helmikuu 2010	Opinnäytetyön valmiiksi työstäminen, esittäminen



#### 4.1 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimusmenetelmä oli opinnäytetyön tekijälle järkevämpi ja antoisampi vaihtoehto. Tutkimusaineistosta haluttiin saada enemmän irti ja analysoida jokaisen yksilön vastaukset mahdollisimman perusteellisesti. Lisäksi tutkittava joukko oli suhteellisen pieni, seitsemäntoista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava joukko on usein hyvin pieni ja sitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei tällöin ole määrä vaan laatu. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Aineiston hankintana käytettiin puolistrukturoitua verkossa tehtyä kyselyä. Kysymysten muoto ja järjestys oli kaikille sama, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut (Eskola & Suoranta 1998, 86). Kysymyksiä oli kaikkiaan kuusikymmentäkuusi kappaletta. Seitsemälletoista työntekijälle lähetettiin sähköpostilla tiimityöhyvinvointikysely. Kysely laadittiin, lähetettiin ja kerättiin Webropolin avulla. Kyselyssä esitettiin pääosin vain avoimia kysymyksiä, jotta vastauksista saataisiin analysoitua mahdollisimman monipuoliset tutkimustulokset.

Tutkimuksen määrällinen piirre on kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen kysely. Kyselyn tekeminen oli hyvä vaihtoehto, sillä tutkittavalle joukolle luvattiin anonymiteetti. Opinnäytetyön tekijä on itse työskennellyt samassa tiimissä ja jotkut työntekijöistä ovat hänelle erittäin tuttuja. Tutkimusta tehdessä objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuutensa tiedostamisesta (Eskola & Suoranta 1998). Opinnäytetyön tekijä ei halunnut tietää kyselyyn vastanneiden henkilöllisyyttä, jotta voisi säilyttää mahdollisimman hyvin oman objektiivisuutensa opinnäytetyötä tehdessä, ja koska kysymyksiin haluttiin saada mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Mikäli kyselyn sijaan olisi tehty haastattelu, opinnäytetyön tekijä olisi voinut haastattelijan roolissa vaikuttaa kysymysten luonteeseen ja vastausten avoimuuteen.

Oma subjektiivisuuteni näkyy parhaiten siinä, että tutkimusta tehdessä valitsin juuri tätä kohdejoukkoa koskettavia kysymyksiä parhaani mukaan, koska tiesin mihin kannattaa kiinnittää huomiota kyselyä tehtäessä. Vastausten analysoinnissa pyrin tulkitsemaan ja analysoimaan aineistoa mahdollisimman monipuolisesti ja juuri tätä tiimiä hyödyttäen.

## 4.2 Tiimityöhyvinvointia koskeva kysely

Kysely lähetettiin seitsemälletoista henkilölle, mutta siihen vastasi kolmetoista työntekijää. Osa kyselyyn vastaamattomista henkilöistä on kuitenkin siirtynyt jo toisiin tehtäviin, ja siksi voidaan olettaa, että kyselyyn vastaaminen ei ollut näille henkilöille yhtä mieluista kuin vastanneille. Kyselyn kysymysten laatiminen ja hahmottaminen aloitettiin perehtymällä monipuoliseen lähdeaineistoon. Kyselylomakkeen tutkimuskysymykset haluttiin laatia alusta asti teemojen alle, jonka nähtiin helpottavan viime kädessä tutkimustulosten analysointia. Teemoittelujen ja ryhmittelyjen ei kuitenkaan haluttu näkyvän kyselyn vastaajille, jotteivät kysymykset saisi liian johdattelevaa luonnetta.

Alussa oli kaksi teemaa, jonka pohjalta kyselyn kysymyksiä haluttiin alkaa laatia, tiimityö ja työhyvinvointi. Näiden kahden teeman pohjalta alkoi muodostua alateemoja ja ryhmiä, joiden alle ryhmiteltiin kyselyä varten kysymyksiä. Teemoittelun apuna käytettiin opinnäytetyön viitekehystä. Ryhmittelyjä olivat alun perin tiimityön toimivuus, vuorovaikutus tiimityössä, asiakaspalvelu tiimityössä, tiiminvetäjän rooli, muutokset tiimityössä, työhyvinvointi, elämäntavat, työ, työilmapiiri, stressinhallinta ja jaksaminen. Aluksi kysymyksiä muodostui kaiken kaikkiaan satakahdeksan kappaletta, minkä nähtiin olevan hieman liikaa. Jokaisesta teemaryhmästä poimittiin tärkeimmät kysymykset ja jäljelle jäi yhteensä kuusikymmentäkuusi kysymystä. Kahden kysymysteeman alle syntyivät lopuksi seuraavat ryhmittelyt.

### Tiimityö

- Tiimityön toimivuus yleisesti
- Roolijako, osaaminen ja toisiaan täydentävät taidot
- Tiimityön tavoitteellisuus
- Yhteisvastuullisuus ja yhteisöllisyys tiimityössä
- Vuorovaikutus ja ilmapiiri tiimityössä
- Tiiminvetäjän ominaisuudet
- Itseohjautuvuus tiimityössä
- Tiimityön muutokset

## Työhyvinvointi

- Työnantaja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä
- Tiimin jäsenien fyysinen hyvinvointi
- Tiimin jäsenien psyykkinen hyvinvointi
- Työn ilo ja mielekkyys
- Oma motivaatio
- Vapaa sana

Edellä esitetty ryhmittely ei näkynyt vastaajille, vaan kysymykset esitettiin numeroidusti ensimmäisestä viimeiseen kysymykseen (1.-66.). Kyselyssä oli kuitenkin sivunvaihto kahden pääteeman välillä. Tiimityö – teemasta oli kaiken kaikkiaan kolmekymmentäkolme kysymystä ja työhyvinvointi – teemasta loput. Muutamaan työhyvinvointi – kysymykseen annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, muut kysymykset olivat avoimia.

Webropol-kysely lähetettiin sähköpostilla tutkittavalle joukolle 15.10.2010 nimellä tiimityöhyvinvointi - kysely. Ohjeistusviesti laadittiin tuttavallisella tyylillä, koska kohdejoukko oli opinnäytetyön tekijälle hyvin tuttu ennestään. Ohjeistuksessa kerrottiin, minkälaisia asioita tutkimuksessa kartoitetaan, paljonko siihen kannattaa varata aikaa, milloin on viimeinen vastauspäivä, ja että kysely toteutetaan nimettömänä. 25.10.2010 tiimiläisille lähetettiin viesti, jossa muistutettiin vastaamaan kyselyyn. Vastausaikaa annettiin lokakuun loppuun saakka eli kaikkiaan kaksi viikkoa, minkä nähtiin olevan tarpeeksi riittävä aika kohdejoukolle.

### 4.3 Tutkimustulosten esittäminen

Kyselyssä oli kaiken kaikkiaan kuusikymmentäkuusi kysymystä. Tuloksien analysoinnin helpottamiseksi kysymykset on ryhmitelty teemojen alle (kts. Liite 1.). Kysymysten edellä olevat numerot ovat kysymysnumeroita. Kyselyssä kysymyksiä ei oltu ryhmitelty teemojen alle, jotta kysely ei olisi liian johdatteleva. Ryhmittely on tehty ainoastaan helpottamaan tulosten analysointia ja esittämistä. Tutkimustulos-osiossa kyselyn vastaajanumerot on muutettu keksityiksi nimiksi (kts. Taulukko 2.), mikä helpottaa lukijaa hahmottamaan tekstin rakennetta ja sisältöä. Keksityistä nimistä vain yksi on mies, sillä

tutkittavassa joukossa miehiä oli seitsemästätoista henkilöstä ainoastaan kaksi eli melkein kaikki ovat naisia. Keksittyjä nimiä on käytetty pääosin vain sitaattikommenttien yhteydessä, jotta vastaajien persoonallisuus ei tulisi tutkimustulosten esittämisessä esille liian voimakkaasti, ja jotta jokaisen anononymiteetti säilyisi.

Taulukko 2. Keksityt nimet.

Vastaaja-numero	Keksitty nimi
1	MAISA
2	HEIKKI
3	VUOKKO
4	TYTTI
5	RITVA
6	VENLA
7	IIRIS
8	KERSTI
9	ELLA
10	VILMA
11	PETRA
12	LINDA
13	JATTA

Konkreettinen aineiston analysointi tehtiin tarkastelemalla ja erittelemällä tutkimusmateriaalia monipuolisesti. Haastattelukysymyksiä oli paljon, joten myös aineistoa saatiin kasaan hyvin runsaasti, noin kolmekymmentä sivua. Kysymykset on ryhmitelty teemojen alle (kts. Liite 1.) analysoinnin helpottamiseksi, esimerkiksi 1. kysymys on laitettu ryhmään ”Tiimityön toimivuus yleisesti”, 2.kysymys ryhmään ”Roolijako, osaaminen ja toisiaan täydentävät taidot”, ja niin edelleen. Tulokset päätettiin esittää teemojen alla, joten etenin teema kerrallaan analysoiden yksitellen kyseiseen ryhmään kuuluvien kysymysten vastauksia. Pyrin etsimään vastauksista samankaltaisuuksia, jotka olen esittänyt kertomalla ”suurin osa on tätä mieltä” tai ”enemmistö sanoo”, ja niin edelleen. Näin aineistosta pystyy esittämään johdonmukaisuuksia, joka lisää tutkimuksen ymmärrettävyyttä. Jokaisen teemaryhmän perään on liitetty taulukon, jossa on esitetty tärkeimmät tutkimustulokset sen teeman kohdalla, esimerkiksi mitä hyvää ja kehitettävää Tiimi X:n tiimityön toimivuudessa on. Tiimin jäsenten vastauskommentteja on käytetty tekstin seassa tehostekeinona.

## 5 Tiimityöhyvinvointikyselyn tutkimustulokset

Tutkimuskysymyksiä oli runsaasti, kuusikymmentä kappaletta, joten myös aineistoa on saatu paljon kasaan. Kyselyn vastaajamäärä oli hyvä, kolmetoista työntekijää seitsemästätoista. Tutkittavilta ei kysytty nimeä, sukupuolta tai ikää, jottei edes opinnäytetyön tekijä pystyisi päättelemään vastaajien henkilöllisyyttä. Tämän nähtiin helpottavan tutkimuksen tuloksien esittämisen objektiivisuutta. Jokaisen teeman jälkeen on koottu tärkeimmät vahvuus- ja kehittämisalueet kyseisessä kategoriassa, esimerkiksi mikä on hyvää ja mikä puolestaan kehitettävää tiimityön toimivuudessa, juuri tämän tiimin kohdalla.

### 5.1 Tiimityön toimivuus

Ensimmäisenä kyselyssä kysyttiin, toimiiko tiimityö yleisesti hyvin työntekijöiden kesken. Vastaajia pyydettiin esittämään kehitysehdotuksia, mutta myös positiivista palautetta. Heiltä kysyttiin myös tuntevatko he kuuluvansa tiimiin. Pienen osan mielestä tiimityö sujuu hyvin ja he myös kokevat olevansa osa tiimiä. Jatta mainitsee, että aina aika ajoin omaa asennetta on hyvä tarkastella, jos lähtee moittimaan muita. Hänen mielestä tiimistä löytyy fiksua henkilöitä.

13. Tunnen olevani vahvasti osa. Fikset ihmiset ovat parasta, puhumalla asiat selviää. Oma asennetta on hyvä aina tarkistaa ja miettiä onko itse käyttäytynyt hyvin, ennen kuin lähtee moittimaan muita. (JATTA)

Tiimiläiset kertovat, että toisia autetaan eri tilanteissa hyvin, mutta asenteissa olisi korjaamisen varaa. Ongelmatilanteissa on yleensä apua ja tukea saatavilla, mutta toisinaan tiimi ei tunnu yhtenäiseltä. Kehityskohdaksi mainitaan, että tulisi kiinnittää enemmän huomiota tiimin yhteisiin kuin yksilöllisiin suorituksiin. Tämä on olennaista toimivassa tiimityössä. Kehitettävää on myös hiljaisen tiedon jakamisessa työntekijöiden kesken. Kaikki eivät ole varmoja tuntevatko he olevansa osa tiimiä. Työkavereista puhutaan pahaa selän takana ja erään tiimiläisen mielestä kaikki eivät edes myönnä, jos he syyllistyvät tällaiseen toimintaan. Yksi sanoo tiimityön toimivan selkeän ja yhteisen päämäärän myötä, mutta jotkut tiimiläiset väheksyvät toisia. Ellan mielestä apua ja neuvoa saa

tarvittaessa, mutta työmäärät eivät aina jakaudu ihan tasan tiimiläisten kesken. Myös Linda on sitä mieltä, että työ kuormittaa enemmän joitakin tiettyjä henkilöitä, eikä aina huomata auttaa kaveria.

9. Tiimityö toimii mielestäni kohtalaisen hyvin. Ihmiset ovat valmiita antamaan neuvoja ja auttamaan hankalissa tilanteissa. Tiimityötä huonontaa se, että useat tiimin jäsenet tekevät toisiin verrattuna huomattavasti vähemmän töitä, mikä lisää esim. kiirepäivinä työtaakkaa. Tunnen olevani osa tiimiä. (ELLA)

12. Osittain toimii, ihan hyviä tyyppejä mutta työn kuormittumisen osalta voisi jokainen mennä itseensä ja auttaa kaveria jos itsellä esim. ei ole töitä. (LINDA)

Kahden tiimiläisen mielestä tiimityö ei tällä hetkellä toimi. Toinen kuvailee tilannetta kaoottiseksi, sillä kaikki pyrkivät olemaan ”esimiehiä”, kun esimiestä ei ole. Hän ei ymmärrä organisaatiomuutoksen syitä. (Tähän kuitenkin on korjattava, että tiimillä on ollut koko ajan esimies, mutta se oli vaihtumassa kyselyn toteutuksen aikana.) Toinen puolestaan tuntee olevansa osa tiimiä, mutta työ ei suju, koska on muodostunut kuppi-kuntia ja kaikilta ei aina saa tarvittaessa apua.

Tiimityössä tärkeätä on erilaisuus ja toisiaan täydentävät persoonallisuudet ja taidot. Iso osa tiimiläisistä sanoo tulevansa kaikkien tiimiläisten kanssa toimeen. Tiimiläisiä kuvataan muun muassa sanoin ”mukavia, nuoria, vanhoja, vahvoja, erilaisia persoonia, pitkän linjan osaajia, uusien ideoiden tuojia, työmotivaationsa menettäneitä, ahkeria”... Tytti ja Jatta sanovat tulevansa joidenkin tiettyjen henkilöiden kanssa paremmin toimeen kuin toisten.

4. Pieniä kärhämää naisten kesken on. Mielestäni tulen ihan hyvin toimeen muiden kanssa. (TYTTI)

13. Osaavaa porukkaa, tosin osan motivaatio vaikuttaa laskeneen eikä työtä koeta kovinkaan tärkeänä. Osa vaikuttaa siltä, että haluaa aidosti auttaa ongelmatilanteissa. Mielestäni tulen kaikkien kanssa toimeen, osan kanssa paremmin kuin toisten. (JATTA)

Pieni osa tiimiläisistä tulee toimeen muiden kanssa, koska on pakko. Yksi kuvailee tiimiläisiä ”ikävästä valittajasta iloiseen itsekkyyteen ja kaikki siltä väliltä” eli erilaisia persoonia löytyy. Myös ikä tuottaa näkemyseroja tiimityössä. Kaikkien kanssa ei kertoman

mukaan tarvitse tulla toimeen, koska näiden tiettyjen henkilöiden kanssa voi olla vähemmän tekemisissä. Nuorien mielipiteitä tiimityössä ehkä hieman vähätellään, koska heille ei ole vielä kertynyt työkokemusta yhtä paljon kuin muille. Maisa pyrkii hyväksymään ihmiset sellaisina kuin he ovat. Hän myös muokkaa omaa käytöstään ja lähestymistapaansa persoonien mukaan.

1. Tiimimme sisällä on paljon erilaisia ihmisluonteita ja ikähaarukka on suuri, joka voi ehkä luoda ongelmia tiimin sisällä. Itse yritän hyväksyä ihmiset sellaisenaan kun ovat ja yritän tutusta heihin ja saada jonkinlaisen kuvan heistä, jotta osaan lähestyä heitä oikealla tavalla esim. apua pyytäessä tai kritiikkiä antaessa, jotta tiedän miten he suhtautuvat asiaan ja ottavat asian vastaan. Tiimissämme nuorimmat henkilöt eivät välttämättä koe itseään tärkeäksi tai että heidän mielipiteillä on loppujen lopuksi kovinkaan paljon merkitystä, koska he ovat uusia ja nuoria työntekijöitä, jotka eivät ole olleet \*\*\*\*\*uralla monia kymmeniä vuosia, kuten eräät. (MAISA)

Tiimiläisiltä kysyttiin, tuleeko heidän tiimensä toimeen ilman johtajaa, jolla haettiin tiimin itseohjautuvuustaitoa. Suurimman osan mielestä tiimi ei kuitenkaan tule toimeen ilman johtajaa. Hieman alle puolet on toista mieltä. Heidän mukaan tiimi pärjää ilman johtajaa ainakin jonkin aikaa. Vuokko sanoo, että tiimin johtamisessa ei ole kyse työn johtamisesta.

3. Aika hyvin itse työnkuvan puolesta. Johtaminen on enemmänkin henkilöjohtamista kuin itse työn johtamista. (VUOKKO)

TIIMI X:N TIIMITYÖN TOIMIVUUS YLEISESTI	
Hyvää	Kehitettävää
Ammattitaito	Asenteet
Apua saa tarvittaessa	Tiedon jakaminen
Kommunikointi	Selän takana puhuminen
Paljon erilaista osaamista	Työmäärien jakautuminen
Paljon erilaisia persoonia	Klikit
	Yhteisöllisyyden kokeminen

Tiimityössä tärkeää ovat tarkoituksenmukainen tehtävienjako, erilainen osaaminen ja toisiaan täydentävät taidot. Salomäen mukaan (2002, 14) yksi tiimityön perusajatuksista on olla riippuvainen toisista tiimin jäsenistä. Suurin osa Tiimi X:n jäsenistä on sitä miel-

tä, että heidän tiimissään on riittävästi erilaista osaamista. Parin Tiimi X:n jäsenen mukaan osaaminen on hyvin laaja-alaista, löytyy kokeneempia ja nuorempia, ja erilaiset työtaustat laajentavat osaamisskaalaa. Yhden mukaan kauan alalla toimineet ovat lähes korvaamattomia. Tiimiläisistä vain pari oli sitä mieltä, että erilaista osaamista ei ole riittävästi.

Tiimiläisiltä kysyttiin myös rooleista. Kysymyksiä olivat miten roolit jakaantuvat tiimissä, onko roolijako toimiva ja tarkoituksenmukainen, hyödynnetäänkö roolijaolla osaamista parhaalla mahdollisella tavalla ja onko oma rooli tiimissä selkiytynyt. Vastaukset olivat hyvin erilaisia. Toisten mielestä roolijako on selkeä, toisten mielestä ei, osan mielestä kaikki tekevät kaikkea, osan mielestä rooleja ei ole... Kaikille vastaajille oma rooli tiimissä on kuitenkin suhteellisen selkeä. Yksi ei vastannut näihin kysymyksiin. Vilman mukaan tiimityö toimii.

10. Huolehtijat, kukkoilijat, välttelijät jne... kaikki toimii koska jokaisen rooli tunnetaan. (VILMA)

Parannettavaa on toisten piilossa olevan osaamisen hyödyntämisessä ja työnkierron toimivuudessa. Pienen osan mielestä myös roolituksessa on ongelmia, kun tietyt tiimin jäsenet eivät ole samanarvoisessa asemassa roolissaan kuin jotkut toiset tiimiläiset eli tasapuolisuus puuttuu. Yhden mielestä esimies ei ole tarpeeksi läsnä tiimin arjessa ja ”pomon roolin ottaminen on hankala ja epäkiitollinen homma”. Hänen mukaan ei ole hyvä, että niin ”suurella joukolla” on vain yksi esimies. Ritva sanoo, että kaikille tiimin jäsenille pitäisi antaa mahdollisuus tehdä tehtäviä, joista pitää. Hänen mukaan tiimiläisten roolit on jaettu vain esimiehen kannalta helpoimmalla tavalla.

5. Mielestäni ei hyödynnetä tarpeeksi hyvin roolijaolla. Tottakai ne tekevät sitä mitä osaavat mutta mielestäni muillekin pitäisi antaa mahdollisuus tehdä jotain jos haluaa, ja esimerkiksi se joka tekee joitain muuta hommaa ei välttämättä halua sitä tehdä. Mielestäni roolit on jaettu esimiehen kannalta helpoimmalla tavalla. Kyllä huomaan että jollain henkilöillä on täällä toisenalainen rooli kuin toisilla. On selkeytynyt oma rooli ja en tiedä pidänpö siitä. (RITVA)

Tiimiläisiltä kysyttiin myös ovatko kaikki tiimin jäsenet itselleen sopivimmassa työtehtävässä ja olisiko tehtäviä hyvä vaihtaa tiimin sisällä. Yksi ei osannut vastata kysymyk-



seen. Enemmistön mielestä kaikki eivät selvästi ole tyytyväisiä tehtäväänsä ja työnkiertoa on siksi hyvä tehdä. Yksi sanoo työnkierron lisäävän työn joustavuutta, yhden mukaan tiimiläisten vastuualueita pitäisi muuttaa kokonaan, koska kaikki eivät ole sopivimmassa tehtävässä tiimissä. Pienen osan mielestä työnkierto ei ole tarpeellinen. Kyse-lyssä kysyttiin myös tuntevatko tiimiläiset muiden heikkoudet ja vahvuudet. Suurin osa vastasi tähän myöntävästi. Yksi huomauttaa, että ne tulevat ajan myötä tutuksi, pieni osa puolestaan ei tunne ollenkaan tiiminsä jäsenten heikkouksia ja vahvuuksia.

Enemmistö tiimiläisistä tuntee olevansa tasavertainen muiden tiimiläisten kanssa erilaisista tehtävistä huolimatta. Yhden mielestä se ei kuitenkaan tunnu työkokemuksen tasolla. Hieman alle puolet vastanneista epäröi tasavertaisuutta tiimin jäsenten välillä. Osaamisen kehittäminen ja ylläpito on hyvin tärkeää, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus motivoitua aina yhä uudelleen. Tiimiläisistä suurimman osan mielestä heiltä ei vaadita liikaa osaamisen ylläpitoa ja kehittymistä, yksi ei osannut sanoa. Kolme tiimiläisistä on jopa sitä mieltä, että enemmänkin voisi vaatia. Ainoastaan yksi on sitä mieltä, että palkkaan nähden osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä vaaditaan liikaa. Koulutuksiin suhtaudutaan tiimissä positiivisesti. Osan mielestä koulutuksia voisi olla jopa enemmän. Koulutusten toivottiin myös vastaavan paremmin koulutettavien tasoa ja asemaa työntekijänä. Tytti haluaisi, että heidän osaamista kehitettäisiin jatkuvasti.

4. Mielestäni koulutuksia on aivan liian vähän, niitä saisi olla enemmän jotta osaamisemme kehittyisi jatkuvasti eikä tyssäisi vain niihin tiettyihin perusasioihin, jotka meille opetetaan heti alussa. (TYTTI)

TIIMIN OSAAMINEN JA ERI ROOLIT	
Hyvää	Kehitettävää
Riittävästi osaamista	Roolien tunteminen
Erilaiset persoonat	Tiedon jakaminen
Kaikki osaavat kaikkea	Työnkierron tarkoituksenmukaisuus
Tiimiläisten määrä	Tiimiläisten määrä
Tehtävien vaihtaminen aika ajoin	Samanarvoiset asemat
Tiimiläiset tuntevat toistensa vahvuudet ja heikkoudet	Tasapuolisuus
	Osaamisen hyödyntäminen
	Koulutuksia liian vähän
	Koulutusten sopivuus
	Esimies ei tarpeeksi läsnä

Tiimillä tulee olla päämäärä ja suoritustavoitteita. Päämäärä antaa työsuoritteille kohteen ja suunnan. (Katzenbach & Smith 1993, 64.) Kysyttäessä tiimin jäseniltä ovatko tiimin tavoitteet tarpeeksi selkeitä ja tavoitettavissa, vastaukset olivat hyvin erilaisia. Osa nimesi tavoitteet konkreettisesti, osa taas ei osannut. Oman tiimin tavoitteet ovat joillekin tiimin jäsenille epäselviä, ristiriitaisia tai liian haasteellisia. Osa ei selkeästi tiedä, mitä ne ovat. Osa kuitenkin sanoo, että tavoitteet ovat selkeitä ja saavutettavissa.

Tavoitteiksi nimettiin muun muassa mahdollisimman hyvän asiakaspalvelun tarjoaminen, koko organisaation yhteiset tavoitteet, tuotteiden myyminen, palveluneuvottelujen ja soittojen määrät, ja niin edelleen. Yhden mielestä henkilökohtaisia tavoitteita ei pitäisi olla. Tavoitteiksi saatiin siis hyvin erilaisia vastauksia. Vain pienen osan tavoite on yhtenevä eli laadukas asiakaspalvelu. Selkeä ja yhtenevä päämäärä näyttäisi kuitenkin puuttuvan.

Työn palkitsevuuden kannalta on tärkeää, että tiimin tavoitteet ovat riittävän haasteellisia ja mielekkäitä. Päivittäisen työn olisi hyvä olla merkityksellistä itselle. Tiimiläisistä suurimman osan mielestä työ on mielekästä ja tärkeää. Maisan mielestä tavoitteet ovat kuitenkin liian haastavia.

1. Tavoitteet on vähän liian haastavia. Uusien asiakkaiden määrään voi kauhean vähän vaikuttaa, sehän riippuu ihan sisään marssivien asiakkaiden määrästä, soittelemalla ei juurikaan saa paljoa aikaan. Teemme mielestäni tärkeää työtä. (MAISA)

Yhden mielestä haasteita saisi taas olla enemmän, jotta osaaminen näkyisi suoraan esmiehelle. Tiimiläisistä vain pieni osa kokee tavoitteet haasteellisina ja mielekkäinä. Yksi sanoo tavoitteiden olevan mielekkäitä, koska ne ovat riittävän haasteellisia. Esille nousseita asioita oli muun muassa se, että tiimiläiset ovat merkittävä apu uusille yrityksille ja tiimillä on merkittävä osuus yrityspalveluista. Ilman heitä, koko yhteisö ei toimisi. Myös asiakastyytyväisyys koetaan omassa työssä onnistumisena. Hyvin monet Tiimi X:n jäsenistä ei koe työtään erityisen tärkeäksi, haasteelliseksi tai mielekkääksi. Yhden mielestä tavoitteet ovat tarpeeksi haasteellisia, mutta eivät välttämättä mielekkäitä, sillä työtä ei koeta tärkeäksi.

TIIMITYÖN TAVOITTEELLISUUS	
Hyvää	Kehitettävää
Konkreettisia ja yhteneviä tavoitteita löytyy, esim. asiakaspalvelu	Selkeä ja yhtenevä päämäärä puuttuu
Suurin osa pitää tavoitteita merkittävänä ja haasteellisina	Kaikki eivät pidä työtään tärkeänä
	Tavoitteiden tiedostamattomuus
	Tavoitteiden saavuttamattomuus
	Töiden ja työmäärien epäoikeudenmukainen jakaantuminen

Tiimityön tärkeimpiä elementtejä on myös yhteisöllisyys. Tärkeää on, että tiimin jäsenet kokevat onnistumiset ja epäonnistumiset yhteisinä asioina, ja että kaikki tietävät mistä ovat yhdessä ja tiimin jäsenenä vastuussa. Kyselyn vastausten perusteella kaikki tietävät mistä ovat tiimissään itse vastuussa. Tiimi X:n jäsenistä suurimman osan mielestä tiimi toimii yhteisvastuullisesti samojen tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutamat olivat kuitenkin sitä mieltä, että vastuunkanto ei toimi kaikkien osalta. Yhteisvastuullisuus toimii ”enimmäkseen”, sillä kaikki eivät ole tietoisia vastuistaan. Ella sanoo vastuunkannon olevan heikkoa. Hän haluaa kuitenkin omalta osaltaan auttaa muita kiinnostumaan työstään.

9. Vastuunkanto tiimissä heikkoa. Monet haluavat sysätä vastuun työn onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta muiden harteille. Itse tunnen hyvin vastuuni ja yritän myös auttaa muita kiinnostumaan työstään ja kantamaan vastuuta. (ELLA)

Hieman alle puolet Tiimi X:n jäsenistä sanoo tiimin kokevan epäonnistumiset ja ilot yhteisinä asioina. Suurin osa on kuitenkin sitä mieltä, että yhteisöllisyys ei toimi. Epäonnistumista puhutaan yleensä vain selän takana ja ”klikkien” koetaan vaikuttavan tällä hetkellä tiimin yhteisiin tuntemuksiin. Yksi sanoo, että epäonnistumisia ja ilon aiheita käydään yhdessä läpi, mutta niitä ei kaikesta huolimatta koeta yhteisinä asioina. Tiimissä on ainakin yksi jäsen, josta huomaa, että hän pitää asioita yhteisinä.

YHTEISVASTUULLISUUS JA YHTEISÖLLISYYS	
Hyvää	Kehitettävää
Kaikki ovat mielestään tietoisia omista vastuistaan	Kaikki eivät ole tietoisia vastuistaan
Suurimman osan mielestä yhteisvastuu näkyy	Vastuunkantaminen yhdessä ja erikseen
Puolet tuntee kokevansa ilot ja surut yhteisinä	Puolet sanoo, ettei yhteisöllisyys toimi
	Selän takana puhuminen

Hyvä vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä on erittäin tärkeää miellyttävän työilmapiirin luomisessa. Toimiva tiedonkulku, avun pyytäminen ja saaminen, omien mielipiteiden esiin tuominen, luottaminen ja rehellisyys luovat avointa ilmapiiriä, joka vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin. Tiimi X:n jäsenet kuvailevat työilmapiiriään osittain hyväksi. Osan mielestä ilmapiiri on tällä hetkellä ihan hyvä. Yksi sanoo ilmapiiriä avoimeksi ja keskustelevalleksi, mutta selän takana puhumisen vuoksi ilmapiiri ei ole rehellinen. Myös muutaman muun mielestä selän takana puhumista esiintyy. Useat Tiimi X:n jäsenet eivät pidä ilmapiiriä avoimena ja rehellisenä. Tytön mielestä selän takana puhumiselta voi kuitenkin välttyä. Ritvan mukaan ilmapiiri on kireä tulevien muutosten vuoksi.

4. Työilmapiiri on hyvä. Toivoisin kuitenkin, että tiimissämme oltaisiin avoimempia ja rehellisempiä, jotta säästytisimme selän takana puhumiselta ja asioista uskaltaisiin "oikealla menetelmällä" puhua suoraan työkavereitten kanssa ja saada sillä tavalla työilmapiiristä vielä paremmaksi. (TYTTI)

5. Osittain on rehellinen ja avoin. Mutta mielestäni tällä hetkellä aika kireä tulevien muutoksien takia, koska ei tiedetä oikein mistään mitään ja miten nämä muutokset toimivat käytännössä. (RITVA)

Klikkien eli pienten ryhmittymien esiintyminen tiimin sisällä saattaa aiheuttaa pienempiä tai suurempia konflikteja. Kaikkien Tiimi X:n jäsenten mielestä ryhmittymiä löytyy. Muutaman mukaan jotkut vain pyrkivät tekemään asioita pääasiassa keskenään, mutta siinä ei ole mitään sen suurempaa. Klikkien sanotaan ilmenevän muun muassa ikäerojaotteluina sekä selän takana puhumisena, ja muun muassa siksi että tiimin jäsenet vaih-

tuvat aina aika ajoin. Joiltain apua on vaikeampaa saada kuin toisilta. Yhden mielestä tiimistä löytyy ”pomon suosikkeja, jotka ovat tulleet työpaikalle viettämään aikaa...”.

Hyvä tiedonkulku on merkittävä tekijä avoimen ilmapiirin luomisessa. Tiimi X:n mielestä tiedonkulku tiimissä sujuu hyvin, muutamaa mielipidettä lukuun ottamatta. Kiitosta saavat toiminnanohjaustaulukko, tiimiläisten aktiivisuus, sähköpostiviestintä ja puskaradion toimivuus. Yhden mukaan sisäinen viestintä toimii, mutta ulkoinen ei. Muutaman mielestä tiedonkulkua tiimin sisälle voisi vielä kehittää. Osan mielestä tiedonkulku sujuu huonosti, jopa niin että tieto välillä kulje ollenkaan.

Hyvän ilmapiirin luominen vaatii myös avoimia tiimin jäseniä, jotka uskaltavat sanoa omat mielipiteensä, ovat rehellisiä ja luottavat toisiinsa. Kun ilmapiiri on positiivinen, apua voi pyytää keneltä tahansa, tehdyistä virheistä on helppo puhua, kommunikointi toimii, ketään ei tarvitse vältellä ja niin edelleen. Tiimiläisten tulisi myös olla avoimia muutoksille. Ristiriitatilanteita esiintyä aina hyvästä työilmapiiristä huolimatta, joten on tärkeää, että työpaikalla olisi joku jolle jutella, jos siltä tuntuu.

Tiimi X:n jäsenistä hieman alle puolet pyytää herkästikin apua, jos sitä kaipaa. Osa katsoo avun pyytämistä tilanteen mukaan, osa kertoo, että nopean vastauksen puutteessa avun saa nopeammin kollegalta kuin itse selvittämällä. Iso osa Tiimi X:n jäsenistä lähtee kuitenkin mieluummin selvittämään asioita itsenäisesti kuin toisilta kysymällä. Yksi kokee jopa oppivansa asiat paremmin itse selvittämällä. Vuokon mukaan avun saatavuuteen vaikuttaa ketä on paikalla, sillä kaikki eivät ole valmiita auttamaan.

**3.** Pyydän yleensä apua, hieman vaikuttaa ketä on saatavilla keltä kysyä. Osa auttaa mielellään, mutta osalta avun pyytäminen tuntuu vaikealta, koska vaikuttaa että he eivät aina halua auttaa. Tilanteet, joissa apua pyydän ovat usein sellaisia joissa on tulkinnanvaraa eikä vakiintunutta käytäntöä ole. (VUOKKO)

Kaikki Tiimi X:n jäsenet, muutamaa lukuun ottamatta, uskaltavat tuoda omat ajatukset ja ideat esille työssä ja ilmaisevat rehellisesti todellisia tunteitaan. Osa ei halua näyttää aina tunteitaan muille, vaikka ideoiden esiin tuominen onkin helppoa. Yksi tuo mielipiteensä esille esimiehen kautta, yksi toteaa, että todellisten tunteiden näyttäminen on

vaikeaa, koska pitää käyttäytyä hyvin. Tytti pelkää, ettei hänen mielipiteellään ole kovinkaan paljon merkitystä ja ei siksi tuo esille ajatuksiaan.

4. Koen etten useinkaan uskalla/kehtaa tuoda omia ideoita ja ajatuksia esille työssäni (esim. työkavereitten/esimiesten edessä aamupalaverissa), pelkään että ideoitani ei välttämättä pidetä kovinkaan paljon arvossa... (TYTTI)

Läheskään kaikkien tiimiläisten mielestä työssä tehtyjä virheitä ja laiminlyöntejä ei ole helppo myöntää. Yhden mielestä tällainen taito vaatii tiimissä vielä opettelemista. Osa toteaa, että toisille virheiden myöntäminen on helpompaa kuin toisille ja muutama on puhtaasti sitä mieltä, että laiminlyöntien esille tuominen ei ole vaikeaa. Suurimmalla osalla Tiimi X:n jäsenistä on vaikeuksia kommunikoida joidenkin työkavereidensa kanssa. Ainoastaan muutamat sanovat tulevansa hyvin kaikkien kanssa toimeen. Yksi sanoo, että kommunikointi saattaa olla aluksi hankalaa niiden joiden kanssa ei ole aiemmin työskennellyt läheisesti.

Tiimi X:ssä kommunikointiongelmia aiheuttaa tiimiläisten kertoman mukaan muun muassa se, että kemiat eivät vain kohtaa ja esimerkiksi se, että ei aina itse käyttäydytä hyvin. Osa mielestä joillain on asenneongelmia, jotkut eivät kuuntele, jotkut ovat ”inttäjiä, jotka ajavat omaa tahtoa läpi”, osa on kaksinaamaisia, jotka puhuvat pahaa toisista selän takana. Tiimiläisten mielestä kommunikointiongelmia aiheutti myös muun muassa kulttuurierot, kypsymättömyys, malttamattomuus (kun ei kuunnella asioita loppuun asti) ja väärinymmärrykset.

Valtaosa Tiimi X:n jäsenistä sanoo joskus joutuneensa ristiriitatilanteeseen työkaverin kanssa, muutama ei. Osa myöntää ainakin joskus välttelevänsä tietoisesti joitakin henkilöitä tiimissä. Yksi sanoo lähestyvänsä joitakin henkilöitä varovaisemmin ja seurailemalla tilanteita kauempaa. Kaikilla Tiimi X:n jäsenillä löytyy tiimistä sellainen henkilö, jolta saada tukea ainakin työasioihin, ja jonka kanssa jutella. Tästä ollaan myös kiitollisia. Muutama kääntyy jutteluseuran puutteessa mieluiten esimiehen puoleen, yksi taas sanoo, että hän ei saa tukea esimieheltä, kun sitä tarvitsee.

Suurin osa tiimiläisistä tuntee saavansa riittävästi palautetta työstään, muutamat kuitenkin eivät. Enemmistö tiimin jäsenistä ei luota kaikkiin tiimiläisiin työasioissa. Yksi sa-

noo, että on pakko ainakin yrittää. Uudet tiimiläiset otetaan suurimman osan mukaan hyvin vastaan.

1. Mielestäni otetaan hyvin vastaan ja pidetään uutta heti tasavertaisena jäsenenä, mutta ymmärretään, että hetki menee kartalle pääsyssä (MAISA)

Hieman alle puolet sanoo vastaanoton ja sopeutumisen olevan riippuvainen myös tulokkaasta itsestään.

13. Mielestäni kaikki riippuu uudesta jäsenestä, jos on avoin ja vastaanottavainen ja oikealla tavalla nöyrä, pääsee nopeasti henkisesti mukaan tiimiin. (JATTA)

Yksi on kuitenkin sitä mieltä, että uusiin jäseniin suhtaudutaan välinpitämättömästi, koska heidän ei oleteta jäävän tiimiin kauaksi aikaa.

TIIMITYÖN VUOROVAIKUTUS JA ILMAPIIRI	
Hyvää	Kehitettävää
Osa pitää ilmapiiriä hyvänä	Selän takana puhuminen, "supsuttelu"
Tiedonkulun sujuvuus tiimin sisällä	Klikit
Suurin osa tuo esille omat mielipiteet ja ideat	Joiltain vaikeampi saada apua
Suurin osa pyytää apua, kun sitä tarvitsee	Suosiminen
Kaikki saavat tukea, kun sitä tarvitsevat	Tiimin jäsenten vaihtuminen
Uudet tiimiläiset otetaan yleensä hyvin vastaan	Muutokset aiheuttavat kireyttä
Kaikilla on juttuseuraa	Avoimuus ja rehellisyys
Enemmistö saa riittävästi palautetta työstään	Tiedonkulku
	Tehtyjä virheitä ei ole helppo myöntää suurimman osan mielestä
	Kommunikointiongelmia
	Kaikki eivät koe saavansa tukea esimieheltä
	Luottamisongelmia

Tiimi X:n jäseniltä kysyttiin millaisia ominaisuuksia heidän mielestään tiiminvetäjällä tulee olla, kun ajattelee juuri heidän tiimiään, ja mitä ominaisuuksia he arvostavat tiimin vetäjässä. Vastaukset olivat monipuolisia. Tiimiläiset arvostavat tiimin vetäjässä muun muassa seuraavia ominaisuuksia: asiantunteva, läsnä oleva, järjestelykykyinen, avoin, oikeudenmukainen, reilu, tasapuolinen, palautteenanto- ja vastaanottamiskykyinen, kuuntelutaitoinen, rehellinen, osaava, tukeva, henkilöstöjohtamistaitoinen, luotettava, ihmisläheinen, positiivinen, joustava, rento, oikeudenmukainen, jämäkkä, puolueeton, vahva, kokenut, rohkea, tiukka ja niin edelleen. Tytti kuvailee tiiminvetäjää seuraavasti.

4. Tiiminvetäjä kuuluu olla semmoinen hlö, joka on helposti lähestyttävissä, on tiukka mutta osaa myös olla joustava tietyissä asioissa ja joka omaksuu alaisensa sellaisenaan kun he ovat ja, joka yrittää kehittää tiimityöskentelyä ja tiimihenkeä kokoajan. Osaa antaa niin hyvää kuin huonoaki palautetta RAKENTAVASTI, ja antaa meidän oppia virheistämme. Uskon ja tiedän, että näitä piirteitä löytyy nykyisessä tiiminvetäjässämme. (TYTTI)

Linda sanoo, että tiimin vetäjän tulee olla riittävän kokenut ja asiantunteva.

12. tiiminvetäjän pitäisi olla myös itse tehnyt tiimin työtä jotta osaa neuvoa ja auttaa ja tietää mikä johtaa mihin. Pitää olla ns. kaveri mutta tarvittaessa myös tiukka esimies, joustava ennen kaikkea. (LINDA)

Jatan mielestä ahdistuneen tiimin vetäjän on hyvä pysytellä hetken poissa töistä.

13. Tukea antava, kuunteleva, ei saa näyttää kiirettä liikaa. Jos on ahdistunut, olisi hyvä, että olisi hetken pois töistä, koska fiilis tarttuu. (JATTA)



<b>TIIMINVETÄJÄN OMINAISUUDET TIIMI X:N NÄKÖKULMASTA</b>
Asiantunteva, kokenut
Läsnäoleva
Organisointikykyinen
Avoim
Oikeudenmukainen, reilu, puolueeton
Palautteenanto- ja vastaanottamiskykyinen
Kuuntelutaitoinen, tukeva
Rehellinen ja luotettava
Vahva
Ihmisläheinen
Positiivinen
Henkilöstöjohtamistaitoinen
Joustava
Jämäkkä
Rohkea
Rento

Yritykseen on tulossa piakkoin organisaatiomuutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan olennaisesti tiimiläisten päivittäiseen työhön. Tiimiläisiltä kysyttiinkin miten he tiiminä suhtautuvat organisaatiomuutoksiin, ja huomioidaanko heidän mielipiteitään muutosten keskellä. Lisäksi heiltä kysyttiin omasta suhtautumisesta muutoksiin. Vain kaksi kolmestatoista ei ollut havainnut muutosvastarintaa tiimissä, osa puhui jopa huomattavasta muutosvastarinnasta. Yksi toteaa, että usein sellaiseen asiaan, josta ei paljon tiedetä, suhtaudutaan epäilevästi. On asioita, joihin ei pysty vaikuttamaan ja joiden kanssa vain on elettävä. Joskus muutos on hyvästä, mutta toisaalta joskus kyse on totuttautumiskivuista. Myös muutama muu tiimiläisistä muistuttaa, että muutos voi olla hyvästä.

Yksi sanoo muutosvastarinnan olevan suurin kauan talossa olleilla, toinen taas kertoo muutosvastarintaa esiintyvän etenkin nuorten keskuudessa. Tiimiläisten kertomien mukaan henkilöstöä kyllä osallistutetaan muutosprosessiin, mutta ei olla varma mielipiteiden konkreettisista vaikutuksista. ”Suuret linjaukset” tulevat johdolta, mutta pienissä asioissa tiimiä kuunnellaan. Osa ainakin pyrkii omalta osaltaan näkemään muutokset positiivisessa valossa. Tiimiläisten mukaan muutosvastarinta on melko rauhallinen eli suurta kapinointia ei esiinny. Muutamien mielestä heidän mielipiteitään ei kuunnella tai

sitten kuunnellaan, mutta niillä ei ole kovinkaan suurta merkitystä. Yksi sanoo jopa, että henkilöstöltä ei kysytäkään mitään.

10. meiltä ei kysytäkään mitään, koska olemme kaikki vaihdettavissa koska tahansa.

Selvä enemmistö kuvailee muutosilmapiiriä negatiivisesti ja moni on tietoinen, että suurin osa ei suhtaudu positiivisesti muutoksiin. Yhden mielestä on välillä rasittavaa kuunnella muutosvastarinnasta johtuvaa keskustelua, koska se vaikuttaa negatiivisesti myös omiin mielipiteisiin. Tiimi X:ssä ollaan huolissaan omasta työstä ja muutosten konkreettisista vaikutuksista esimerkiksi omaan työpisteeseen. Ilmapiiri on hermostunut ja keskusteleva. Moni pelkää muutosta.

Muutosten keskellä paineita saattaa esiintyä myös henkilöstön vaihtuvuuden suhteen. Noin puolet tiimin jäsenistä kokee tiimin jäsenenä muutospaineita henkilöstön liikkuvuuden suhteen, puolet taas eivät. Tiimiläiset sanovat muun muassa, että tiimi on sen verran suuri, ettei muutaman ihmisen vaihdos muuta tiimiä, ja että on hyvä, että ryhmä vaihtuu välillä. Tiimi X:n jäseniltä kysyttiin lisäksi tekevätkö he muutoksia työhönsä asiakaspalautteen perusteella. Osan mukaan muutoksia tehdään, mikäli palaute sitä vaatii, osan mukaan ei. Muutama ei ollut varma mistä palautelomakkeita löytyy ja yksi jopa sanoi, että niitä ei ole. Tiimi X:ssä oltiin myös sitä mieltä, että parhaan palautteen saa asiakkaalta suoraan.

TIIMITYÖN MUUTOKSET	
Hyvää	Kehitettävää
Moni suhtautuu muutoksiin positiivisesti	Näkyvää muutosvastarintaa esiintyy
Noin puolet eivät koe paineita henkilöstön liikkuvuuden suhteen	Mielipiteitä ei oteta tarpeeksi huomioon muutosten keskellä
Jotkut kokevat tiimiläisten vaihtuvuuden positiivisesti	Kaikki eivät ole perillä muutosten konkreettisista vaikutuksista
	Nykyinen muutostilanne pelottaa monia
	Noin puolet kokee paineita henkilöstön liikkuvuuden suhteen

## 5.2 Työhyvinvoinnin tila

Työnantajan tulee mahdollistaa henkilöstölle hyvät puitteet ja olosuhteet työhyvinvoinnin ylläpidolle. Tiimi X:n jäseniltä kysyttiin, järjestetäänkö heidän mielestä työnantajan puolelta riittävästi virkistytymismahdollisuuksia henkilökunnalle. Kolmen mielestä kyllä, mutta muiden mielestä ei. Vuokon mukaan virkistytymistilaisuuksia on harvoin, mutta niille ei löydy tarvetta. Osa kuitenkin sanoo, että yhteisiä tapahtumia saisi olla lisää ja niihin tulisi panostaa enemmän, ja että yhteiset tilaisuudet parantavat työilmapiiriä ja antavat tiimiläisille mahdollisuuden tutustua toisiinsa vapaa-ajalla.

Etenemis- ja uramahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haluaa edetä ja kouluttautua urallaan. Osan mielestä tätä varten tarjotaan riittävästi tilaisuuksia, mutta suurin osa on kuitenkin skeptisempiä tarjontamahdollisuuksien suhteen. Yhden mukaan hänellä ei ole mahdollisuuksia edetä ja toisen mielestä hän ei kelpaa mihinkään muuhun työhön. Tiimiläisistä muutama sanoo kouluttautumis- ja etenemismahdollisuuksien kasvavan työkokemuksen ja oman aktiivisuuden myötä.

Myös työympäristön viihtyisyys on tärkeä hyvinvoinnin ylläpitäjä. Hieman alle puolet Tiimi X:n jäsenistä on sitä mieltä, että viihtyisyys on ihan hyvää tai vähintään kohtalaista. Osa sanoo, että työergonomiasta on huolehdittu riittävästi, osa puolestaan on havainnut siinä puutteita. Muutaman mukaan melu häiritsee välillä. Työympäristön viihtyisyyttä haittaa myös osittain rikkiäinen lattia, ”vanha ja nuhruinen kiinteistö” ja ilmastointilaitteiden toimimattomuus. Kyselyyn vastanneista tiimin jäsenistä suurimman osan mielestä organisaation työhyvinvoinnista ei huolehdita riittävästi. Muutaman mielestä esimies mahdollistaa hyvän työhyvinvoinnin puuttumalla epäkohtiin, jos niitä esiintyy. Osa sanoo, että työhyvinvointiin ei kiinnitetä edes kohtuullisesti huomiota eikä siitä keskustella.

TYÖNANTAJA TYÖHYVINVOINNIN YLLÄPITÄJÄNÄ	
Hyvää	Kehitettävää
Lähes kaikki haluavat edetä ja kouluttautua urallaan	Virkistytymistilaisuuksien ja yhteisten tapahtumien vähyys
Osan mielestä työergonomia riittävä	Yhteisiin tapahtumiin panostaminen
Osan mielestä ympäristö viihtyisä	Sopivia koulutuksia liian vähän
	Puutteet työergonomiassa
	Meluhaitta
	Ilmastointilaitteiden toimivuus
	Osan mielestä kiinteistö vanha ja epäviihtyisä
	Lattia paikoin epäkunnossa
	Enemmistön mielestä työhyvinvoinnista ei huolehdita riittävästi

Tiimin jäsenistä kaikilla on yleisesti hyvä terveys, vain muutama sanoo sairastelevansa jonkun verran. Paria lukuun ottamatta kaikki sanoo syövänsä säännöllisesti ja terveellisesti. Yksi yrittää, mutta se ”ei aina onnistu”. Suurin osa myös harrastaa säännöllisesti liikuntaa, vähintään pari kertaa viikossa. Vuokko ja Jatta mainitsevat myös arkiliikunnan hyödyn. Ainoastaan Tytti sanoo, että viime aikoina liikunta on jäänyt vähemmälle tiukan aikataulun vuoksi. Kaikki kyselyyn vastanneet tiimin jäsenet nauttivat alkoholia, mutta vain muutama sanoo juovansa itsensä humalaan yksi tai kaksi kertaa viikossa eli melko useasti. Monet kertovat, etteivät juo humalahakuisesti, osa vain harvoin.

Uni on tärkeää, jotta jaksaa töissä ja vapaa-ajalla. Kyselyyn vastanneista tiimin jäsenistä kuusi kolmestatoista nukkuu keskimäärin seitsemän tuntia yössä, kaksi vastanneista vain kuusi tuntia. Loput nukkuvat keskimäärin kahdeksan tai yhdeksän tuntia, mikä on erittäin hyvä. Vain kahdella tiimin jäsenellä on usein vaikeuksia saada unta, mutta kuusi vastanneista sanoo nukkuvansa usein levottomasti (näkevät paljon unia, heräilevät kesken unen). Suurin osa eli seitsemän kolmestatoista kuitenkin nukkuu yönsä rauhassa. Muutama tiimiläisistä sanoo olevansa usein väsynyt muun muassa perhehuolien ja levottomien öiden takia.

TIIMIN JÄSENTEN FYYSINEN HYVINVOINTI	
Hyvää	Kehitettävää
Enemmistö syö terveellisesti ja säännöllisesti	Ne kaksi, jotka syövät huonosti, juovat itsensä useammin humalaan kuin muut
Suurin osa urheilee vähintään pari kertaa viikossa	Muutamalla usein vaikeuksia saada unta
Arkiliikunnan hyöty huomattu	Hieman alle puolella uni usein levotonta
Vain pari juo usein humalahakuisesti	Muutamalla usein väsymystä
Enemmistö nukkuu enemmän kuin 7 tuntia yössä	
Suurin osa nukkuu yönsä rauhassa	

Ihminen palaa loppuun ja masentuu, kun oma psyyke ei enää kestä. Masentuneisuuteen liittyy jatkuva stressi, huono itsetunto, liialliset ympäristön vaatimukset ja sisältä kuormittuminen, yksinäisyys, onnettomuus, syyllisyyden tunteet, tavoitteettomuus, ynnä muut. Kyselyyn vastanneista tiimiläisistä suurin osa ei ole ainakaan usein stressaantunut. Stressinaiheita on kuitenkin ollut: osaamattomuus, asiakkaiden huonon käytös, kasvavat työpinot, kiire, henkilökohtaiset asiat ja oma taloudellinen tilanne. Yhden mielestä stressiä aiheuttavat ikävät työtoverit. Hieman alle puolet sanoo murehtivansa toisinaan liikaa tulevaisuutta.

Enemmistö Tiimi X:n jäsenistä sanoo olleensa joskus masentunut. Yksi muistuttaa, että positiivisuudella voittaa paljon. Tiimiläisiltä kysyttiin ovatko he onnellisia, suurin osa vastasi myöntävästi. Muutama kuitenkin kertoo, ettei ole onnellinen juuri nyt, yksi ”aina ajoittain”. Osa myös kertoo tuntevansa olonsa yksinäiseksi. Suurin osa kyselyyn vastanneista tiimin jäsenistä sanoo, että heillä on hyvä itsetunto. Muutamalla itsetunto heittelee hyvästä heikompaan päivästä riippuen tai on kasvanut iän myötä, osa pyrkii kehittämään sitä tietoisesti, jotta se esimerkiksi näkyisi ulos ammattitaidossa. Ympäristön vaatimukset saattavat aiheuttaa toisinaan paineita. Tiimiläisiltä kysyttiin, että tuntuuko heistä usein siltä, että heiltä vaaditaan liikaa. Yli puolet vastasi ainakin toisinaan. Muutamilla on syyllisyyden tunteita.

Jotta psyyke voi hyvin ja välttyy ylimääräiseltä stressiltä, on tärkeää, että osaa asettaa rajat itsensä ja muiden välille, ei anna toisten mielipiteiden vaikuttaa liikaa omiin tunte-

muksiin, suunnittelee omaa ajankäyttöään, osaa levätä ja rentoutua, hankkii tarpeeksi tavoitteita ja unelmoinnin aiheita sekä osaa erottaa työ- ja vapaa-ajan toisistaan. Hieman alle puolet kyselyyn vastanneista tiimiläisistä osaa vetää rajat itsensä ja muiden välille.

Moni on oppinut vetämään rajat, esimerkiksi iän myötä tai olemalla menemättä liikaa sisälle toisten ongelmiin sekä ilmaiseamalla omat mielipiteet. Hieman alle puolet huomioi toisinaan enemmän muita kuin itseään. Tämä tulee esille esimerkiksi siten, että on altis muiden mielipiteiden edessä tai tuntee syyllisyyttä asioista joihin ei ole voinut vaikuttaa. Suurin osa kyselyyn vastanneista tiimin jäsenistä suunnittelee ajankäyttöään etukäteen ja osaa pitää sovituista aikatauluista kiinni. Yksi ei halua suunnitella ajankäyttöä, ettei tuottaisi muille pettymystä, mikäli suunnitelmat eivät toteudukaan. Muutamat eivät suunnittele lainkaan ajankäyttöään.

Selvä enemmistö osaa levätä ja rentoutua sekä varata riittävästi aikaa mieluisten asioiden tekemiseen. Tytti ei esimerkiksi tarvitse mitään tiettyä aktiviteettia, jotta tuntisi olonsa rentoutuneeksi. Venlalla on ongelmia leppäämisen kanssa, koska hän ei aina ehdi tekemään niin paljon, kuin suunnittelee. Lähes jokainen tiimiläisistä, kolmea lukuun ottamatta, osaa erottaa työ- ja vapaa-ajan toisistaan. Yhdellä työstressaaminen alkaa sunnuntai-iltana. Kaikilla tiimin jäsenillä on heidän kertomansa mukaan riittävästi tavoitteita, toiveita ja unelmia. Muutama ei ole kuitenkaan aivan varma onko niitä riittävästi tai että onko oma tavoite riittävän selkeä.

TIIMIN JÄSENTEN PSYKKINEN HYVINVOINTI	
Hyvää	Kehitettävää
Enemmistö ei stressaa usein	Yhdelle stressiä aiheuttavat ikävät työtoverit
Useimmilla hyvä itsetunto	Yhdelle stressiä aiheuttaa asiakkaiden huono käytös
Enemmistö suunnittelee ajankäyttöään	Hieman alle puolet murehtii toisinaan liikaa tulevaisuutta
Enemmistö pitää sovituista aikatauluista kiinni	Yli puolet ovat joskus olleet masentuneita
Suurin osa osaa erottaa työ- ja vapaa-ajan	Kaksi henkilöä ovat onnettomia ja yksinäisiä
Kaikilla riittävästi toiveita, unelmia, tavoitteita	Enemmistöstä tuntuu, että heiltä vaaditaan joskus liikaa
	Osalla syyllisyyden tunteita
	Jotkut alttiita toisten mielipiteiden edessä
	Osa ei osaa levätä ja rentoutua

Työn iloa ja mielekkyyttä voi löytyä monesta asiasta. Tiimin jäseniltä kysyttiin, mikä heitä ilahduttaa eniten tiimityössä. Muutama ei osannut sanoa. Iloa työhön tuottaa muun muassa tavoitteiden saavuttaminen ja niistä juhliminen, se että ollaan aina valmiita auttamaan toisia, yhdessä onnistuminen tiiminä ja toisten avuliaisuus, ahkeruus ja intohimo tehdä parempaa tulosta, hyvä fiilis ja yhteistyö, mukava yhdessäolo, ja se että ”tiimi kykenee kokoamaan itsensä tarvittaessa”. Pieni osa on tiimityön elementtien ytimessä. He nimittäin iloitsivat tiimin jäsenten erilaisista persoonallisuuksista.

Työn ilon kokemisessa on tärkeää, että viihtyy työssään ja on ylpeä siitä. Yli puolet kyselyyn vastanneista tiimin jäsenistä viihtyy työssään ja on ylpeitä siitä. Yksi sanoo, että hän viihtyy toisinaan ja on välillä ylpeä työstään. Muutamat kaipaavat selvästi uusia haasteita ja haluaisivat siirtyä muihin tehtäviin.

3. Olen viihtynyt, vaikka toisinaan tuntuu että jossain toisessa tehtävässä voisi viihtyä paremmin. Työ ei mielestäni anna suurempaa ylpeydenaihetta.

Omaan työhönsä vaikuttamismahdollisuudet saattavat lisätä työn mielekkyyttä, siksi siitä kysyttiin tiimin jäseniltä. Selvä enemmistö sanoo, että he pääsevät vaikuttamaan asioihin työssään, muutama vain jonkin verran. Yksi puolestaan on sitä mieltä, että vaikuttamismahdollisuuksia ei ole. Kaikki haluavat tulla arvostetuiksi työyhteisössään. Neljää lukuun ottamatta kaikki Tiimi X:n jäsenet saa riittävästi arvostusta työntekijänä. Yksi sanoo, että ilmeisesti hän ei ansaitse arvostusta. Työn tulee myös olla riittävän palkitsevaa. Ainoastaan kolme kyselyyn vastanneista tiimin jäsenistä kokee työnsä palkitsevana. Toisaalta hyvin moni ymmärsi työn palkitsevuuden palkkana tai muuna rahallisena etuna. Moni sanoo, että palkkaus ja muut edut voisivat olla paremmat, koska palkka ei esimerkiksi vastaa osaamista ja yhteisiä onnistumisiakin voisi palkita enemmän. Yksi sanoo, että on aivan sama tuleeko hän töihin ollenkaan. Työn palkitsevuus voi olla kuitenkin muutakin kuin rahallinen palkkio, kuten asiakaspalvelun onnistuneisuus tai hyvin tehty työ.

1. Kun asiakkaiden asiat sujuu joustavasti, se on riittävä palkinto. (MAISA)

7. Kun saan hyvän mielen itselleni tekemästani työstä, se palkitsee minua. (IIRIS)

Työviihtyvyyttä lisäävät myös turvallisuuden tunteet, esimerkiksi se, että voi olla varma työnsä jatkuvuudesta ja se ettei koe työympäristöään vaarallisena. Tiimiläisiltä kysyttiinkin tuntevatko he työnsä turvalliseksi ja paria lukuun ottamatta kaikki vastasivat myöntävästi.

Motivaatio on tiiviisti kytköksissä työn mielekkyyteen ja viihtyvyyteen. Tiimin jäseniltä kysyttiin ovatko he tällä hetkellä motivoituneita ja mikä saa heidät motivoitumaan työhönsä. Kaikki eivät suoranaisesti vastanneet kumpaan kysymykseen. Neljä sanoo olevansa riittävän motivoituneita, muutama puolestaan ei. Motivaatiota tiimiläisille luovat haastavat tehtävät ja mukavat työkaverit, onnistuneet asiakaskohtaukset, uramahdollisuudet, palkka, hyvä palaute, riittävät haasteet, tyytyväisyys omiin suorituksiin, uusien asioiden opettelu sekä myyntityössä onnistuminen.

TYÖN ILO JA MIELEKKYYS	
Hyvää	Kehitettävää
Tavoitteiden saavuttaminen ja niistä juhliminen	Osa valmiina siirtymään muihin tehtäviin
Aina ollaan valmiina auttamaan toisia	Osa kaipaa lisää haasteita
Yhdessä onnistuminen, yhteistyö	Yksi sanoo, ettei ilmeisesti ansaitse arvostusta
Tiimiläisten erilaisuus	Enemmistö ei koe työtään riittävän palkitsevana
Enemmistö viihtyy työssään	Moni kaipaa lisää rahallisia etuja
Enemmistö on ylpeä työstään	Muutama ei koe työtään turvalliseksi
Enemmistö pääsee vaikuttamaan asioihin työssä	Yksi on sitä mieltä, että on aivan sama tuleeko hän töihin
Enemmistö kokee arvostusta työntekijänä	
Suurin osa kokee työnsä turvalliseksi	

Kyselyyn vastanneille annettiin lopuksi vielä vapaa sana, mikäli heillä oli vielä jotain lisättävää. Opinnäytetyön tekijä sai palautetta kyselyn onnistuneisuudesta ja tarpeellisuudesta. Kysely oli joidenkin vastaajien mukaan mukava, antoisa, mielenkiintoinen, haastava ja se sisälsi tärkeitä kysymyksiä. Yksi tiimin jäsenistä lisäsi vielä loppuun, että hänestä tuntuu, että tehdään päätöksiä, jotka syövät pääomia ja tuottavat turhaa työtä omien tulosten mittaukseen. Yhden mielestä esimiehellä on ”huikea rooli tässä hommassa”. Yksi sanoo, että 20 minuuttia ei valitettavasti ollut riittävä aika kyselyn tekemiseen.



## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Tiimi X:n jäsenten työhyvinvoinnin tila sekä tutkia, onko tällä tiimillä tiimityöhön vaadittavat perusominaisuudet ja edellytykset toimia yhdessä tiiminä. Työhyvinvointi on rinnastettu tiimityöskentelyn rinnalle, koska tiimi tarvitsee hyvinvointia yksilöitä toimiakseen oikein. Toimivalla tiimityöllä voidaan parantaa työhyvinvointia. Tiimityöhön vaadittavat perusominaisuudet ovat mielekäs päämäärä ja yksityiskohtaiset tavoitteet, yhteinen toimintamalli, täydentävät taidot ja yhteisvastuullisuus. Lisäksi tiimin koko vaikuttaa olennaisesti työskentelyyn.

### 6.1 Tiimi X:n tiimityön peruspiirteet

Tiimi X:n kuuluu yhteensä seitsemäntoista jäsentä. Kyselyssä kävi ilmi, että yhden mielestä ei ole hyvä, että niin ”suurella joukolla” on vain yksi esimies. Tiimi saattaakin olla liian suuri yhden tiiminvetäjän johdettavaksi. Tehokasta tiimiä ei voi Heikkilän mukaan muodostaa, mikäli sen koko on liian suuri. Ihannetiimissä on hänen mukaan 4-8 henkilöä. Yli kahdeksan hengen tiimeissä tehokkuus, tiedonkulku, sitoutuminen, keskinäinen riippuvuus, tiimi-identiteetti ja tiimitaidot heikentävät tai vähentävät tiimityön tehokkuutta ja mielekkyyttä. Tällöin tiimi muodostuu todennäköisesti alatiimeistä. (Heikkilä 2002, 32–34.)

Yksi puhui kyselyssä ”meidän 4-5 hengen tiimistä” työnkierron kannattavuuden yhteydessä. Tästä on pääteltävissä, että hän selvästi pitää itseään pienemmän tiimin eli alatiimin jäsenenä isommassa tiimissä. Huusko toteaa (2007, 67–69), että isoissa organisaatioissa tiimejä saatetaan yhdistää, mikä kasvattaa tiimien kokoa ja vie pois ryhmän pienyyden tuomia etuja. Tutkittavassa joukossa on todella kyse suuren organisaation tiimistä, joka koostuu erilaisista asiantuntijoista. Voi olla, että samalla työnimikkeellä toimivat toimihenkilöt ovat muodostuneet omiksi tiimeikseen suuremman tiimin sisällä, jolloin Tiimi X:llä ei ole edellytyksiä toimia kuten tiimin tulisi toimia. Tiimityön toimimattomuudesta on myös esimerkkinä se, että kaikki Tiimi X:n jäsenet eivät ole täysin perillä toisten tekemisistä. Liisa Huuskon mukaan (2007, 67–69) tiimi on vasta silloin sopivan kokoinen, kun jäsenet ovat tietoisia toisista ja toisten osaamisesta. Lisäksi kaik-

ki eivät edes koe tiimityötä kovin mielekkääksi, joka tämäkin saattaa johtua tiimin liian suuresta koosta.

Kyselystä kävi ilmi, että Tiimi X:n tavoitteet eivät ole yhteneviä ja selkeitä. Jotkut osasivat nimetä tavoitteet, jotkut taas eivät. Kaikki eivät olleet edes tietoisia kuka tavoitteet asettaa. Tiimillä voi olla eri suoritustavoitteita, jopa henkilökohtaisia tavoitteita, mutta päämäärän tulisi aina olla sama. Tavoitteet olivat muutamilla kuitenkin samankaltaiset. He puhuivat asiakaspalvelun laadusta ja siitä, miten tärkeää on, että asiakas palvellaan loppuun asti.

Muutamien mukaan Tiimi X:n tavoite on siis palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Tiimi X voi tällöin sopia yhteiset suoritustavoitteet, jotta lopputuloksena olisi tyytyväinen asiakas. Yhden Tiimi X:n jäsenen mielestä henkilökohtaisia tavoitteita ei pitäisi olla, vaan omien tavoitteiden tulisi olla yhtä kuin organisaation tavoitteet. Jokainen voi kuitenkin myös itse muokata sellaiset tavoitteet itselleen, että päämäärään pääseminen on itselle mieluista ja riittävän haasteellista. Lisäksi omaan työhön vaikuttaminen ja haasteiden asettaminen lisää työmotivaatiota.

Oman tiimin tavoitteet ovat joillekin Tiimi X:n jäsenille epäselviä, ristiriitaisia tai liian haasteellisia. Jotkut taas eivät kokeneet tavoitteita tarpeeksi haasteellisiksi. Yhden mielestä tavoitteet ovat liian haastavia, mutta toisen mielestä haasteita saisi taas olla enemmän, jotta osaaminen näkyisi suoraan esimiehelle. Nämä vastaukset pistävät miettimään, ovatko työt ja työmäärä jakaantuneet tasan tiimin jäsenten kesken. Toisaalta tietämättömyys tavoitteista tai se, että tavoitteet koetaan eri tavoin, vaikuttaa myös tavoitteiden haasteellisuuden kokemiseen.

Haasteita tulisi aina olla riittävästi suhteutettuna osaamiseen ja pätevyyteen. Liian kovat vaatimukset johtavat liian korkeisiin suorituspainaisiin, toisaalta liian alhaiset vaatimukset saattavat johtaa liian vähäisiin suorituspanostuksiin. Tämä johtaa stressiin ja uupumiseen, kun työ on liian ali- tai ylistimuloivaa. Kun yksilö suoriutuu tehtävistään hyvin ja työn tulokset vastaavat tai ylittävät odotukset, hän kokee kyvykkyyttä ja osaamista työtään kohtaan. (Liukkonen, J. ym. 2002, 161.)

Kaikista tärkeintä Tiimi X:n tapauksessa olisi se, että tiimin yhteisestä päämäärästä ja tavoitteista keskusteltaisiin avoimesti, jotta tavoitteet koettaisiin riittävän haasteellisiksi ja ne voitaisiin sisäistää ja kokea mielekkäiksi. On hyvä, että konkreettisia ja yhteneviä tavoitteita löytyy, se luo perustaa jatkolle. Tiimi X:n organisaatiossa visio on määritelty. Se on päämäärää ihanteellisempi, mutta usein kaikkien tiedossa. Visiota voi käyttää esimerkiksi lähtökohtana tiimin päämäärää ja tavoitteita määrittäessä.

Tiimin tulee toimia yhteisvastuullisesti samoja toimintamalleja silmällä pitäen. Jokaisen tiimin jäsenen tulee ymmärtää oma vastuualueensa, mutta myös tiimin yhteinen vastuu päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikkien tiimin jäsenten tulee osoittaa luottamusta tiimilleen, sillä yhteisvastuullisuus perustuu luottamuksellisille suhteille. Yksilöiden vastuut eivät saisi korostua liikaa vaan päävastuu on tiimillä yhteisesti. (Katzenbach & Smith 1993, 75–76.) Tiimi X:n jäsenet ovat omien sanojensa perusteella kaikki tietoisia omista vastuistaan ja omasta roolistaan tiimissä. Monien mielestä yhteisvastuullisuus ei kuitenkaan toimi, koska tavoitteet eivät ole selvillä. Enemmistö Tiimi X:n jäsenistä ei koe iloa ja epäonnistumisia yhteisinä. Yhteisöllisyyden kokemista haittaa myös se, että jotkut tiimissä puhuvat pahaa toisista selän takana ja tiimissä on muodostunut klikkejä.

Tiimi X:n jäsenten tulisi olla täysin tietoisia toistensa osaamisesta ja osaamattomuudesta, jolloin syntyy tarvetta kehittää tietoja ja toimintaa sille tasolle, että voidaan kantaa yhdessä vastuuta (Huusko 2007, 86). Tiimi X:ssä joillekin on selvää mitä toiset tekevät, osalle ei, osan mielestä kaikki tekevät kaikkea, ja niin edelleen. Selkeitä tiimirooleja ei ole. Jo se, että selkeät tehtäväkuvaukset kirjoitettaisiin paperille kaikkien nähtäville, lisäisi tietoisuutta toisten osaamisesta, jolloin jatkossa tietää keneltä kannattaa pyytää apua jonkun tietyn asian selvittämiseksi.

Yhteisvastuullisuus ja yhteinen toimintamalli eivät synny käskyttämällä. Yhteinen toimintamalli kehittyy, kun toimitaan yhdessä, ja kun omaa toimintaa peilataan tavoitteisiin ja palautteeseen. (Huusko 2007, 85–88.) Kyselyssä oli kohta, jossa selvitettiin tekevätkö tiimin jäsenet muutoksia työhönsä asiakaspalautteen perusteella. Yli puolet vastasi kyllä, mutta moni ei tosin tiennyt, mistä palautelomakkeita löytyy. Mikäli Tiimi X:n päämääränä ovat siis hyvät asiakaskokemukset, yhteinen toimintamalli voi löytyä asia-

kaspalautteen perusteella. Asiakaspalautteet kannattaa siis käsitellä huolella. Olennaista on myös löytää oikeat keinot asiakaspalautteen keräämiseksi.

Tiimi X:n jäsenten tulisi sopia yhdessä työn yksityiskohdista sekä sovittaa yksilölliset taidot tiimisuorituksiin. Toimintamallin tulisi olla konkreettinen, selkeä, ymmärrettävä ja kaikkien jäsenten omaksuttava. Sen tulee johtaa tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen. Kaikilta jäseniltä edellytetään tasavertaisia työsuoritteita. (Katzenbach & Smith 1993, 71–79.) Tiimi X:n jäsenistä monien mielestä työmäärät ja vastualueet eivät jakaannu tasaisesti tiimin jäsenien kesken. Pienen osan mukaan jotkut tiimin jäsenet eivät ole samanarvoisessa asemassa roolissaan kuin jotkut toiset tiimiläiset. Yhteisöllisyys ja yhteinen toimintamalli voivat löytyä vasta sitten, kun työt jakaantuvat tasapuolisesti. Mikäli toinen tekee vastuullisempaa työtä kuin toinen, on olennaista, että hänen palkkionsa työstä ovat suuremmat. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että he eivät olisi tasavertaisia jäseniä työyhteisössä. Heidän mielipiteillään tulisi silti olla samanlaiset painoarvot ja johdon tulee kohdella heitä tasapuolisesti.

Myös hyvä vuorovaikutus on ehdoton edellytys yhteisöllisyyden toimimiseksi ja yhteisen toimintamallin löytymiseksi. Tiimi X:n kohdalla haasteena on etenkin se, että enemmistö tiimin jäsenistä ei luota toisiinsa. Yhteisvastuullisuus vaatii luottamukselliset suhteet tiimin jäsenien välille, joten tässä kohtaa on selvästi parantamisen varaa. Se, että uskalletaan jakaa vastuuta työkaverin kanssa, kysymällä esimerkiksi voiko hän hoitaa jonkun asian, rakentaa jo pitkälti luottamuksellista suhdetta.

Erilaisuuksien hyväksyminen on tiimityössä erittäin tärkeää. (Salomäki 2002, 32.) Erilaisuuksista puhuttaessa voidaan puhua myös rooleista. Vain hieman alle puolet tiimin jäsenistä tuntee miten osaaminen ja eri roolit jakaantuvat Tiimi X:ssä. Yksi tiimityön perusajatuksista on olla riippuvainen toisista tiimin jäsenistä. Toisiaan täydentävät taidot voivat tarkoittaa koulutusta ja osaamista tai tiimirooleja ja jäsenten luontaista erilaisuutta. Toisiaan täydentävien taitojen merkitys korostuu eri tavoin riippuen siitä, miten paljon tiimin jäsenten edellytetään korvaavan toisiaan ja miten paljon osaamisen tulee kompensoida toinen toistaan. (Huusko 2007, 70–71.) Katzenbach & Smith (1993, 62) mainitsevat toisiaan täydentävistä taidoista myös vuorovaikutustaitojen tärkeyden.

Enemmistö Tiimi X:n jäsenistä on sitä mieltä, että heidän tiimissään on riittävästi erilaista osaamista ja ennemmistö tuntee toistensa heikkoudet ja vahvuudet eli edellytykset tarkoituksenmukaisille tehtävänjaoille ainakin on olemassa. Roolien jakaantumisesta tiimissä ollaan kuitenkin epävarmoja. Tiimiläisistä Heikin ja Jatan mielestä kaikki tekevät kaikkea, jolloin selkeät roolit puuttuvat ja osaamista ei hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Jatan mukaan toiset pärjäävät paremmin toisissa tehtävissä. Tarkoituksenmukaisella tehtävänjaolla voitaisiin parantaa tiimityöskentelyä, siksi erilainen osaminen olisi ensin tärkeä tunnistaa.

Kyselyssä nousi myös esille se, että tiimissä tapahtuu työnkiertoa, jolloin kaikkien täytyy olla tavallaan perillä kaikesta. Mahdollista on, että juuri tämän vuoksi joidenkin tiimiläisten mielestä erikoistuminen ja tarkoituksenmukainen tehtävienjako puuttuvat, koska kaikkien pitäisi osata kaikkea. Enemmistön mielestä kaikki eivät selvästi ole tyytyväisiä tehtäväänsä ja työnkiertoa on siksi hyvä tehdä. Yhden mielestä kaikille tiimin jäsenille pitäisi antaa mahdollisuus tehdä tehtäviä, joista pitää. Tämän mukaan tiimiläisten roolit on jaettu vain esimiehen kannalta helpoimmalla tavalla. Mikäli työnkiertoa tapahtuu, olisi sen hyvä tapahtua perustellusti ja tarkoituksenmukaisesti tiimiä eniten hyödyttävällä tavalla osaamisen ja persoonallisuuksien mukaisesti. Hyvin moni toivoi myös sopivia koulutuksia, joilla tietenkin lisättäisiin tiimiläisten osaamista, sitoutuneisuutta ja motiivituneisuutta. Jos ei pääse kehittymään työssään, se aiheuttaa stressiä ja vaikuttaa jakamiseen. Työnantajan tulee toimia mahdollistajana työntekijöiden urapoluilla, esimerkiksi järjestämällä heille koulutusta, joka koetaan hyödyllisenä.

## **6.2 Tiimi X:n vuorovaikutustaidot ja työilmapiiri**

Toimiakseen hyvin tiimi tarvitsee vuorovaikutustaitoisia tiimin jäseniä. Hyvä vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä on erittäin tärkeää miellyttävän työilmapiirin luomisessa. Toimiva tiedonkulku, avun pyytäminen ja saaminen, omien mielipiteiden esiin tuominen, luottaminen ja rehellisyys luovat avointa ilmapiiriä, joka vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin. Hyvän ilmapiirin luominen vaatii avoimia tiimin jäseniä, jotka uskaltavat sanoa omat mielipiteensä, ovat rehellisiä ja luottavat toisiinsa. Kun ilmapiiri on positiivinen, apua voi pyytää keneltä tahansa, tehdyistä virheistä on helppo puhua, kommunikointi toimii, ketään ei tarvitse vältellä ja niin edelleen. Tiimiläisten tulisi myös

olla avoimia muutoksille. Ristiriitatilanteita saattaa aina esiintyä hyvästä työilmapiiristä huolimatta, joten on tärkeää, että työpaikalla olisi joku jolle jutella, jos siltä tuntuu.

Klikkien eli pienten ryhmittymien esiintyminen tiimin sisällä saattaa aiheuttaa pienempiä tai suurempia konflikteja. Kaikkien Tiimi X:n jäsenten mielestä ryhmittymiä löytyy. Selän takana puhutaan pahaa toisista, ”supsutellaan”, joiltain on vaikeaa saada apua, kommunikointi ja tiedonkulku eivät aina toimi tiimin ulkopuolelle ja tiimin sisälle, kaikki eivät toimi avoimesti ja rehellisesti, joistain tiimin jäsenistä tuntuu, että tiettyjä henkilöitä suositaan, kaikki eivät koe saavansa tukea esimieheltä, tiimin jäsenet vaihtuvat useasti ja niin edelleen. Lisäksi enemmistön mielestä tehtyjä virheitä ei ole helppo myöntää.

Tiimi X:n jäsenistä vain osa pitää ilmapiiä hyvänä. Tiimiläisten mielestä tiedonkulku kuitenkin sujuu tiimin sisällä ja enemmistö osaa tuoda esille omat mielipiteensä ja ideansa. Suurin osa myös osaa ja pyytää apua, kun sitä tarvitsee. Kaikki kokevat saavansa tukea ja juttuseuraa joltain henkilöltä työpaikallaan, kun sitä tarvitsevat. Lisäksi uudet tiimiläiset pyritään ottamaan yleensä hyvin vastaan.

Kaikki Tiimi X:n jäsenet pystyvät opettelemaan vuorovaikutustaitoja, jolla voidaan parantaa osa yhteistyön ongelmista. Spiikin mukaan (1999, 119) uuden käyttäytymistavan opettelemisessa ei ole kyse persoonamuutoksista, vain ja ainoastaan käyttäytymisestä. Hän viittaa uuteen käyttäytymistapaan ”reilu pelikenttä” – käyttäytymispiirteitä esittämällä, jotka on mainittu aiemmin tässä opinnäytetyössä.

Hyvä tiimin jäsen ymmärtää sen, että muutoksia tulee eteen, mutta niihin on hyvä suhtautua positiivisesti. Tiimi X:n organisaatioon on tulossa lähiaikoina muutoksia, jotka vaikuttavat jokaisen työnkuvaan ainakin jollain tapaa. Yksi toteaa kyselyssä, että usein sellaiseen asiaan, josta ei paljon tiedetä, suhtaudutaan epäilevästi. Hän sanoo, että on asioita, joihin ei pysty vaikuttamaan ja joiden kanssa vain on elettävä, joskus muutos on hyvästä, mutta toisaalta joskus kyse on vain totuttautumiskivuista. Juuri tällainen asenne olisi tärkeää muutosten läpiviemisessä. Moni Tiimi X:n jäsen suhtautuu muutoksiin positiivisesti ja noin puolet ei esimerkiksi koe paineita henkilöstön vaihtuvuuden suhteen.

Tiimi X:ssä kuitenkin esiintyy myös selvää muutosvastarintaa, joka aiheuttaa ongelmia tiimityöskentelyn toimivuuden kannalta. Tiimi X:n jäsenten mielestä henkilökunnan mielipiteitä ei oteta tarpeeksi huomioon muutosten keskellä. Monia tilanne pelottaa ja noin puolet kokee paineita mahdollisen henkilöstön vaihtuvuuden suhteen. Kaikki eivät muutenkaan ole perillä muutosten konkreettisista vaikutuksista. Ja kuten Kerstikin totesi, usein sellaiseen asiaan, josta ei paljon tiedetä, suhtaudutaan epäilevästi. Se on normaalia. Tässä kohtaa olisikin erittäin tärkeää, että henkilöstö osallistutettaisiin muutosprosessiin alusta loppuun. Tärkeää olisi myös, että henkilöstö pääsisi konkreettisesti itse vaikuttamaan sitä koskeviin päätöksiin. Tällöin muutosta ei koettaisi yhtä uhkaavana ja se saisi positiivisempia piirteitä.

### **6.3 Tiimi X:n työhyvinvointi**

Työnantajan tulee mahdollistaa henkilöstölle tilaisuus voida hyvin eli huolehtia työhyvinvoinnista. Tiimi X:n tapauksessa enemmistön mielestä heidän organisaatiossa ei huolehdi riittävästi työhyvinvoinnista, jotain olisi siis ehkä tehtävä asian hyväksi. Virkistätymistilaisuuksia ja yhteisiä tapahtumia on tiimiläisten mukaan vähän, yhteisiin tilaisuuksiin ei panosteta, sopivia koulutuksia on liian vähän, ergonomiassa on puutteita ja ympäristö on joidenkin mielestä epäviihtyisä. Lisäksi osa tiimin jäsenistä on kokenut haittaa melusta ja ilmastointilaitteet eivät aina toimi.

Positiivista kuitenkin on, että osa kokee ympäristön viihtyisänä ja työergonomian riittävä. Tulosten ristiriitaisuus saattaa johtua siitä, että kaikki tiimin jäsenet eivät istu samassa tilassa ja joillakin saattaa olla erilainen työpiste ja erilaiset työvälineet kuin toisilla. Kaikille tulisi kuitenkin mahdollistaa samanlaiset puitteet voida hyvin omassa työpisteessään. Istumatyössä työergonomia on ehdottoman tärkeää ja sillä voidaan ehkäistä muun muassa rasitusvammoja ja tätä kautta vähentää sairauspoissaoloja.

Tiimin jäsenten fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ovat pitkälti kiinni heistä omasta itsestään. Enemmistö Tiimi X:n jäsenistä syö terveellisesti ja säännöllisesti, suurin osa urheilee vähintään pari kertaa viikossa ja vain pari juo joka viikko itsensä humalaan. Lisäksi enemmistö nukkuu enemmän kuin seitsemän tuntia yössä ja suurin osa vielä

nukkuu yönsä rauhassa. Mielenkiintoista tuloksia luettaessa oli se, että ne kaksi, jotka eivät syö yleensä terveellisesti, juovat itsensä humalaan useammin kuin muut. Muuttamalla Tiimi X:n jäsenistä on usein vaikeuksia saada unta, hieman alle puolella uni on usein levotonta ja muuttamalla on usein väsymystä. Väsymys voi johtua levon puutteesta, joissain tietyissä tapauksissa kyse voi olla myös uupumuksesta ja masennuksesta. Yli puolet Tiimi X:n jäsenistä on joskus ollut masentunut, osalla on vaikeuksia levätä ja rentoutua. Muutama tiimin jäsen on tällä hetkellä onneton ja yksinäinen.

Huolestuttavaa tuloksissa oli se, että Tiimi X:n jäsenistä yhdelle stressiä aiheuttaa ikävät työtoverit. Mikäli työtoverit ovat stressin aiheuttajina, esimiehen tulisi ehdottomasti puuttua tähän ja selvittää syyt, miksi tiimin jäsen kokee jotkut työkaverit ikävinä, sillä kyseessä voi olla myös työpaikkakiusaamista. Olennaista myös olisi, että kyseinen tiimin jäsen ottaisi itse asian puheeksi esimiehensä kanssa. Lisäksi yksi stressaa asiakkaiden huonon käytöksen vuoksi. Hänen tulisi oppia, että jotkut asiakkaat saattavat olla vaikeampia kohdata, mutta heidän huonoa käytöstä ei ikinä pitäisi ottaa liian henkilökohtaisesti eli sen ei pitäisi antaa olla stressin aiheuttaja. Yleensä asiakkaiden tyytymättömyys johtuu asioista, joihin ei ole itse voinut vaikuttaa. Loukkauksia ei tarvitse kuunnella

Hieman alle puolet Tiimi X:n jäsenistä murehtii toisinaan liikaa tulevaisuutta, osalla on syyllisyyden tunteita ja itsetunto-ongelmia. Osa tiimiläisistä on alttiita toisten mielipiteiden edessä. Enemmistöstä tuntuu, että heiltä vaaditaan joskus liikaa. Nämä kaikki ovat normaaleja tunnetiloja toisinaan, mutta kun murheen aiheita alkaa olla jo niin paljon, että stressi on jatkuvaa, tulisi kääntyä työterveyshuollon puoleen. Työperäinen stressi aiheuttaa sairauspoissaoloja ja vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Työnantajan kannattaa panostaa työntekijöiden hyvinvointiin, sillä huonosti voiva työyhteisö ei ole tehokas.

Tiimityössä tärkeää ovat yhteiset suoritustavoitteet, jotka kaikki kokevat mielekkäiksi eli työ itsessään synnyttää iloa ja mielekästä tekemistä. Tiimi X:n jäsenistä enemmistö viihtyy työssään ja on ylpeä siitä. Suurin osa myös kokee arvostusta työntekijänä ja pääsee vaikuttamaan asioihin työssään. Iloa tuottaa yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja niistä juhliminen yhdessä. Myös se, että aina ollaan valmiina auttamaan toisia synnyttää työniloa. Työtä ja perhettä yhteen sovittaessa hyvinvointia luo turvallinen ja turvattu



työpaikka sekä hyvä ilmapiiri ja mukavat työkaverit. Turvallisuuden tunne syntyy esimerkiksi työpaikan pysyvyydestä ja siitä, että työnantaja huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 88–89). Suurin osa Tiimi X:n jäsenistä kokee työnsä turvalliseksi, vaikkakin moni kokee, että työnantaja ei huolehdi riittävästi työhyvinvoinnista. Kyselyssä nousi myös esille erilaisuuden arvostaminen tiimityössä ja siitä iloitseminen. Enemmistö Tiimi X:n jäsenistä kokee saavansa riittävästi palautetta työstään, muutamat eivät.

Marjatta Jaben mukaan (2010, 105–107) työn ilo voi syntyä esimerkiksi, kun työ on riittävän haasteellista ja mielekästä, työssä voi hyödyntää omia kykyjä, työn tulokset ovat nähtävillä ja oma työpanos koetaan tarpeelliseksi. Myös esimiehen tuki, työn arvostaminen, hyvä työpaikan ilmapiiri sekä työroolien ja tavoitteiden selkeys synnyttävät Jaben mukaan työniloa. Tiimi X:ssä työn mielekkyyttä haittaa joidenkin tiimin jäsenten sitoutumattomuus tiimiin ja työhön, riittämättömät haasteet ja koetut arvostamattomuuden tunteet. Muutama tiimin jäsen ei myöskään koe työtään turvalliseksi. Osa on valmiina siirtymään jo muihin tehtäviin. Joidenkin työn mielekkyyttä voi häiritä myös se, että he eivät saa tukea esimieheltä. Tukea kuitenkin voi ja pitääkin vaatia. Esimerkiksi jos kokee, ettei saa riittävästi palautetta työstä, niin sitä voi rohkeasti pyytää.

Työn iloa synnyttävät myös oman alan löytäminen, myönteisen palautteen saaminen, palkkiot ja hyvät työsuhte-edut. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 88–89). Enemmistö ei koe työtään riittävän palkitsevana. Moni Tiimi X:n jäsenistä kaipaa lisää rahallisia etuja kuten palkan korotusta. Työ sisältää kuitenkin merkittäviä sisäisiä palkintoja rahan lisäksi. Työn itsessään tulisi olla niin palkitsevaa ja tyydyttävää, että se tuottaa energiaa ja iloa jokaiseen päivään, eivätkä työntekijät haluaisi luopua työstään.

Yhden Tiimi X:n jäsenen mielestä on aivan sama tuleeko hän töihin vai ei eli hän kokee olonsa arvottomaksi ja hyödyttömäksi. Tämä voi jo itsessään aiheuttaa sen, että hän jää mielummin aamulla kotiin, kuin lähtee työpaikalle. Jokainen voi itse pyrkiä vaikuttamaan työmääräänsä ja työn haasteellisuuden kokemiseen, jolloin työmotivaatio lisääntyy. Tärkeintä tässä tilanteessa olisi kääntyä esimiehen puoleen, joka voisi auttaa kyseistä henkilöä tuntemaan itsensä tasavertaisena tiimin jäsenenä. Työn iloa tuottaa siis hyvin pitkälti itse työ, kun se on mielenkiintoista ja vaihtelevaa (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 88–89).

## 6.4 Tiimityö paremmaksi

Tutkimuksessa selvisi, että Tiimi X:n jäsenten mielestä tiimistä löytyy riittävästi erilaisia persoonia ja osaamista eli edellytykset ja perusta toimivalle tiimille näyttäisi olevan olemassa. Tiimissä esiintyy kuitenkin paljon ongelmia. Ensinnäkin tiimin koko on suhteellisen suuri ja sillä on vain yksi esimies. Mikäli tiimi jakautuisi kahtia ja esimiehiäkin olisi kaksi, se voisi lisätä huomattavasti työhyvinvointia. Edellytykset toimivalle tiimityöllekin paranisivat. Tiimi X:ssä esiintyy paljon kielteisiä tunnetiloja ja hyvin monen mielestä selän takana puhutaan pahaa toisista. Kaikkien tiimin jäsenten mukaan tiimin sisältä löytyy ryhmittymiä.

Kun klikkejä esiintyy, pinnalla ovat negatiiviset asiat ja selän takana puhuminen. Skyttän mukaan (2005, 111–115) klikkejä syntyy kun tiimin sisältä löytyy ihmisiä, joilla on jotain yhteistä keskenään (esimerkiksi kulttuuri tai ikä). Tiimi X:ssä useamman mielestä tiimin ikäjakauma on selvä ja ollaan tilanteessa ”nuoret/vanhat”, joten jo tämän takia klikkejä on voinut muodostua. Klikkejä voi purkaa tavoitteita kirkastamalla, puhumalla rakentavasti ja avoimesti jäsenten kesken tiimityön toimivuudesta, edistämällä tietoisesti joidenkin tiimin jäsenten vuorovaikutusta, yhteisiä toimintatapoja ja rituaaleja kehittämällä, hyväksymällä toisten erilaisuus, luomalla avoin ja turvallinen ilmapiiri sekä yhteistyötä lisäämällä. Asioita käsittelemällä negatiiviset asenteet saadaan poistettua ja positiivisuus lisääntyy. (Skyttä 2005, 111–115)

Tiimi X:llä on selvästi yhteisiä tavoitteita, mutta kaikki eivät ole niistä tietoisia. Tiimin tavoitteita tulisikin siksi kirkastaa keskustellen ja siten, että kaikki tiimin jäsenet kokisivat yhteisen päämäärän mielekkäänä ja riittävän haasteellisenä. Kun selkeä ja yhtenevä päämäärä on sovittu, Tiimi X voi sopia yhteisistä tavoitteista ja tämän jälkeen asettaa omat tavoitteet tiimin tavoitteita vaalien ja yhteistä päämäärää silmällä pitäen. Tavoitteiden kirkastamisen lisäksi myös yhteisestä toimintamallista päämäärän tavoittamiseksi on sovittava keskustelemalla. Tehtävät tulisi jakaa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, sillä kaikki eivät ole kokeneet olevansa tasavertaisia tiimissä.

Tiimi X:ssä kaikki ovat tietoisia omista vastuistaan, mutta eivät toisten vastuista. Omat ja muiden vastuualueet tulisi siis myös selvittää tavoitteiden kirkastamisen yhteydessä. Vastuunkantamisen tulisi tapahtua yhdessä tiiminä, vaikka yksi tiimin jäsen epäonnis-

tuisikin. Kaikkien mielestä Tiimi X:ssä ei kuitenkaan ole helppoa myöntää tehtyjä virheitä. Tämä ei ole yhteisvastuullista. Olennaista olisi siis luoda me-henkinen työilmapiiri, jossa kannetaan yhdessä vastuu työn tuloksista, vaikka joku yksilö epäonnistuisikin. Avoin ilmapiiri sallii virheiden myöntämisen ilman, että joutuu kokemaan häpeää.

Tutkimuksissa kävi myös ilmi, että kaikki Tiimi X:n jäsenet eivät selvästikään voi henkisesti hyvin tällä hetkellä, osalla esiintyy väsymystä, yksinäisyyttä ja uupumisen merkkejä. Heidän tulisi saada nyt tukea ja apua osakseen joko kääntymällä esimiehen tai työterveyshuollon puoleen. Vaikeaa on sanoa, johtuvatko ongelmat tiimityön epäkohdista vai henkilökohtaisista asioista, mutta syyt on tärkeä selvittää. On kuitenkin tärkeää huomioida, että jo alkoholinkäyttö, vähäinen uni ja se, että ei syö hyvin voi aiheuttaa merkittäviä vaikutuksia keholle ja mielelle, mikä vaikuttaa viimekädessä työssä ja vapaa-ajalla jaksamiseen sekä lopulta psyykeen hyvinvointiin. Toisaalta toimimaton tiimityö, jossa esiintyy paljon epäkohtia, voi myös osaltaan aiheuttaa stressiä ja kuormittumista henkisesti.

Tavoitteiden kirkastamisen sekä työroolien kirjoittamisen ja selventämisen lisäksi Tiimi X:ssä jokaisen tulisi pyrkiä osaltaan parantamaan yhteistyötä käyttäytymällä avoimesti ja innostavasti, olemalla innostava ja joustava, kuuntelemalla, kannustamalla ja tukemalla, arvostamalla toisia ihmisiä erimielisyyksistä riippumatta sekä pyrkimällä rehellisesti yhteisymmärrykseen. (Spiik 1999, 120.) Apua tulisi saada, jos tilanne sitä vaatii ja kynnys avun pyytämiseen ei saisi olla liian suuri. Toimivassa tiimissä apua saa helposti.

Kaikki tiimiläiset eivät kokeneet työnkiertoa mielekkäänä ja tiimissä näyttäisi olevan pinnalla se, että ”kaikki osaavat kaikkea”. Työnkierron tarkoituksenmukaisuutta selittää usein se, että paikalla pitää olla aina yhden lisäksi yksi tai useampi, joka osaa hommat, jos toinen on poissa. Esimiehen olisi hyvä selventää Tiimi X:n jäsenille työnkierron merkitys ja tarkoituksenmukaisuus. Mikäli töitä vaihdetaan, on olennaista, että kaikki kokevat työnkierron mielekkäänä. Yksi voi olla tyytyväinen, mutta toinen ei. On selvää, että aina ei voi tehdä sitä mitä haluaa, mutta tiimiläisille on hyvä selventää työnkierron aikataulutus (milloin se tapahtuu ja kauan se kestää), jotta siihen osataan valmistautua jo hyvissä ajoin. Työntekijöiden mielipiteitä tulisi huomioida, jotta työnkiertoa ei koettaisi välttämättömänä pakkona.

Tiimi X:ssä esiintyi myös muutosvastarintaa. Muutosprosessien keskellä henkilöstö kokee lievempää tai huomattavampaa stressiä, joka johtuu pelosta ja tietämättömyydestä sekä oman työn jatkuvuuden epävarmuudesta. Tiimi X:n kohdalla tällaista muutosstressiä voisi ehkäistä keskustelemalla sekä selventämällä henkilöstöä askarruttavia asioita. Myös se, että muutoksiin pääsee itse vaikuttamaan konkreettisesti vaikuttaa myönteisesti muutosprosessin läpiviemisessä. Esimies pystyy osaltaan tukemaan työntekijöitä muutoksen keskellä.

Suurin osa Tiimi X:n jäsenistä ei ollut tyytyväinen organisaation työhyvinvointipolitiikkaan. Jokaisella työpaikalla tulisi kuitenkin olla työsuojelun toimintaohjelma, joka varmistaa terveelliset työolot, jotta työntekijät pystyvät voimaan hyvin työpaikallaan. Tiimin jäsenet voivat kääntyä työpaikkansa työsuojeluvaltuutetun puoleen, mikäli he kokevat huomattavia puutteita työyhteisönsä työhyvinvoinnissa. Tiimi X:n jäsenet kokivat muun muassa puutteita työergonomiassa, ilmastoinnissa ja työpaikan viihtyisyydessä. Tiimiläiset toivoivat myös lisää yhteisiä virkistyshetkiä ja laadullista panostusta yhteisiin tapahtumiin. Yhteinen tekeminen myös lisäisi tiimityössä vaadittavaa yhteisöllisyyden tunnetta. Tiimi X:n jäsenet halusivat myös lisää sopivia koulutuksia ja nykyiseen palkitsemiskäytäntöön oltiin melko tyytymättömiä. Tiimiläisten työn merkityksellisuuden löytämistä voisi edesauttaa tehokkaalla palautteenannolla. Työntekijöillä on oikeus kehittyä ja saada palautetta työstään. Työn mielekkyys lisääntyy, kun saa positiivista palautetta ja kokee tekevänsä työnsä hyvin. Nämä kaikki asiat ovat korjattavissa, mikäli epäkohdat nostetaan esille. Työnantajan pitää ja kuuluu panostaa työhyvinvointiin. Tyytymättömät työntekijät eivät ole tehokkaita, eivätkä hyväksi organisaatiollekaan.

Muutoksia saadaan aikaan, kun työntekijät toimivat yhdessä epäkohtien korjaamiseksi. Kaikista paras Tiimi X:n kohdalla olisi, jos heidän työpaikalle laadittaisiin työhyvinvointisuunnitelma ja otettaisiin käyttöön ulkopuoliset luennoitsijat (esimerkiksi työterveyshuollosta), jotka sitouttaisivat työntekijät konkreettisiin toimenpiteisiin työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tämä voisi onnistua esimerkiksi kääntymällä työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiehen ja työterveyshuollon puoleen. Ensiksi Tiimi X:ssä tulisi kuitenkin keskustella tiimityön ja työhyvinvoinnin epäkohdista sekä siitä kehen ne konkreettisesti vaikuttavat ja mitä niille voitaisiin tehdä.

## 7 Lopuksi

Muutosten keskellä henkilökunnasta tulee huolehtia entistä paremmin, jotta välttyään suurelta muutosvastarinnalta. Kartoitusten ja selvitysten avulla voidaan selvittää henkilöstön terveyteen ja työkykyyn vaikuttavia riskitekijöitä sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä vallitsevaan toimintaympäristöön. Kartoitusten tekeminen osoittaa henkilöstölle, että heistä välitetään ja että heidän hyvinvoinnillaan on merkitystä. (Puurunen 2010). Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Tiimi X:n valmiudet toimia tiiminä tiimityötä ja työhyvinvointia arvioimalla. Apukysymyksinä olivat:

- 1) Onko Tiimi X:llä sujuvaan tiimityöhön vaadittavat perusominaisuudet
- 2) Mikä on Tiimi X:n jäsenten työhyvinvoinnin tila

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että Tiimi X:n jäsenillä ei ole tällä hetkellä edellytyksiä sujuvaan tiimityöskentelyyn, sillä tiimityössä vaadittavat perusominaisuudet (erilaiset persoonallisuudet ja osaamisalueet, yhteinen päämäärä, tehtävien jako luon- taisten taipumusten mukaan, yhteistyötaidot, yhteinen toimintamalli, yhteisvastuu ta- voitteiden saavuttamisesta ja suoriutumisen halu) eivät kaikki toteudu. Tiimi X:n työhy- vinvoinnin tila onnistuttiin kuvaamaan hyvin monipuolisesti ja myös siinä havaittiin epäkohtia. Työhyvinvointia parantamalla myös tiimityö saataisiin sujuvammaksi. Tiimi X voi siis kehittyä, kun työnantaja osaltaan toimii kehityksen mahdollistajana. Tämä tutkimus tuo esille epäkohtia, joihin pitää puuttua.

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Olin jo ennen opinnäytetyöprosessiin ryhtymistä hyvin kiinnostunut viitekehysten aihe- alueista, tiimityöstä ja työhyvinvoinnista, ja jaksoin todella panostaa opinnäytetyön laa- tuun. Oma kiinnostus aiheeseen lisää mielestäni tutkimuksen luotettavuutta, sillä tiesin hyvin monista tutkimuksessa esitettävistä asioista jo etukäteen. Alussa kahden halutun tutkimusaiheen yhdistäminen oli hieman haasteellista. Tutkittava aihe oli laaja ja materi- aalia oli paljon tarjolla, mutta viitekehysten rajaukset onnistuivat kuitenkin hyvin. Tut- kimuksen aihe on rajattu selkeästi koskettamaan ainoastaan tiimityön peruspääpiirteitä ja työhyvinvointia tiimityössä. Aineistoa on pyritty tulkitsemaan mahdollisimman katta-

vasti ja konkreettisesti Tiimi X:n jäseniä hyödyttäen. Haastavuutta tutkimuksen toteutukseen toi se, että en saanut viitata kohdeyritykseen tai tutkittavaan joukkoon oikeilla nimillä, jotta anonymiteetit säilyisivät. Tutkimuskysymyksiksi esitetyt tavoitteet saavutettiin, joka oli tutkimuksen tarkoitus.

Teorialähteitä on käytetty runsaasti kirjallisuudesta ja Internetistä. Tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään ainoastaan luotettavia lähteitä, jotka ovat koskeneet tiimityötä ja työhyvinvointia. Lähteiden luotettavuus näkyy siten, että samat asiat toistuvat useissa eri lähteissä. Lähdemateriaalia etsittäessä opinnäytetyön tekijä huomasi, että työhyvinvoinnista oli huomattavasti helpompi löytää uusia lähteitä kuin tiimeistä. Tiimityöstä on 1990- ja 2000-lukujen alussa tehty paljon tutkimuksia, mutta viime vuosina ei niinkään paljon. Lähdemateriaaliksi löydettiin kuitenkin tunnettuja teoksia, joiden merkittävyys on suuri vielä tänäkin päivänä.

Tunnistin heti alussa oman subjektiivisuuteni opinnäytetyöprosessia aloittaessa, koska tutkittava joukko oli minulle ennestään tuttu, minkä vuoksi en halunnut tietää vastaajien henkilöllisyyttä tiimityöhyvinvointikyselyä tehtäessä. Tämän vuoksi vastaajille luvattiin anonymiteetti eikä kyselyssä kysytty mitään henkilöllisyyteen viittaavaa. Kyselyn ei silti koettu aiheuttavan ristiriitaa tutkimuksen luotettavuudelle, sillä linkki kyselyyn lähetettiin tiimiläisten työsähköpostiin, johon ei tietenkään pääse kirjautumaan kukaan muu kuin itse vastaaja. Mielestäni aineistoa oli miellyttävää käsitellä, kun ei tiennyt vastaajan henkilöllisyyttä ja näin ollen identiteettien näkyvyys ei häirinnyt prosessin etenemistä. Kyselyn nähtiin luovan tutkimukselle merkittävää lisäarvoa.

Teoriaosa on mielestäni erittäin kattava ja monipuolinen. Kuviot ja taulukot lisäävät opinnäytetyön luettavuutta ja tekevät siitä visuaalisesti mielenkiintoisemman. Tutkimustulokset on tuotu esille mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Tehostekeinona on käytetty tiimin jäsenten omia kommentteja, jotka lisäävät tulosten ymmärrettävyyttä konkreettisuudellaan. Vastaajamäärä kyselyssä oli hyvä, kolmesta työntekijää seitsemästätoista. Tutkimustulokset eivät siis anna täyttä kokonaiskuvaa tiimistä ja sen työhyvinvoinnista, mutta tätä ei koeta haittana, koska tutkimustulokset ovat silti monipuoliset. Tutkimuksen kohdejoukkoa edustaa kuitenkin selvä enemmistö. Konkreettisia kehitysehdotuksia tiimityöhyvinvoinnin parantamiseksi löytyi hyvin paljon ja niiden uskotaan olevan hyödyksi jatkossa.

## 7.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tutkimuksen toivotaan antavan lisätietoa tiimityön toimivuuden onnistumisesta ja työhyvinvoinnin merkityksestä työelämässä. Olen kaiken kaikkiaan erittäin tyytyväinen tutkimuksen tuloksiin. Opinnäytetyö luo merkittävää arvoa kohderyhmälle ja tiedän sen tulevan tarpeeseen. Olen kasvanut henkisesti koko prosessin aikana, koska olen joutunut haastamaan itseäni aikataulullisesti, minkä koen kuitenkin positiivisena asiana.

Laadullinen menetelmä koettiin hyväksi tutkimusmenetelmäksi, koska kyselyssä esitettiin pääosin vain avoimia kysymyksiä ja vastauksia tuli tulkita syvällisesti ja harkintaa käyttäen. Tutkittava joukko oli myös suhteellisen pieni. Loppujen lopuksi tulokset saivat määrällisiä piirteitä, kun joihinkin kysymyksiin saatiin vain kyllä tai ei - vastauksia. Kysely sinänsä ei kuulukaan laadullisen tutkimuksen menetelmävälineeksi. Tutkimusaineistoa oli välillä hyvin haastavaa tutkia ja analysoida, koska materiaalia oli lähes kolmekymmentä sivua. Mielestäni onnistuin kuitenkin hyvin tuomaan esille tutkimustulosten pääkohdat.

Jos jälkikäteen lähtee miettimään, olisin rajannut opinnäytetyön viitekehyyksen vielä tarkemmin, esimerkiksi tutkimalla pelkkää tiimityön toimivuutta. Kyselyssä oli hyvin runsaasti kysymyksiä, kuusikymmentäkuusi kappaletta. Tutkimuskysymysten määrää karsimalla olisin helpottanut opinnäytetyöprosessin etenemistä, koska tutkimusmateriaalia ei olisi syntynyt niin paljon. Toisaalta en olisi saanut yhtä monipuolisia tutkimustuloksia aikaan ja siksi olen erittäin tyytyväinen omaan suoritukseeni koko prosessia ajatellen.

## 7.3 Tutkimuksen merkitys

Löysin paljon tehtyjä tutkimuksia työhyvinvoinnista, tiimityöskentelystä ja työtyytyväisyydestä, mutta en oikeastaan yhtään samanlaista tutkimusta, jossa olisi pohdittu tiimityötä ja työhyvinvointia rinnakkain. Tämä toivottavasti luo lisäarvoa tutkimukselle. Tämä tutkimus on toistettavissa milloin vain mihin tiimiin tahansa. Kysely on jo valmiiksi olemassa, joten se voidaan milloin vain lähettää eteenpäin uudelle tutkittavalle joukolle. Tulkinta ja asioiden analysointi sekä esittämistapa ovat kuitenkin kiinni tutkijasta itsestään. Huomasin tutkimusta tehdessäni, että tiimityössä vaadittavat peruspiir-

teet ovat vaativia niinkin suurelle tiimille kuin seitsemäntoista henkeä, ja monen asian tulee mennä yksi yhteen ennen kuin tiimi saavuttaa parhaan mahdollisen kokoonpanon yhdessä tiiminä. Työhyvinvoinnista ei huolehdittu Tiimi X:n mukaan riittävästi ja se näkyy tutkimustuloksissa. Tiimityöhön panostamalla työhyvinvointia saataisiin kuitenkin paremmaksi. Haastetta tiimin hyvinvoinnille luo kuitenkin se, että esimiehiä on vain yksi, näinkin suurelle tiimille. Pidän tutkimustuloksia erittäin mielenkiintoisina ja merkittävinä. Minulle syntyi itselleni tarvetta toteuttaa tutkimus uudelleen pienemmälle kohderyhmälle, esimerkiksi viiden hengen tiimille.

Kyselyn tuloksia tutkiessani yllätyin, miten paljon tiimiläisillä on oikeasti sanottavaa työhyvinvoinnistaan ja tiimityöskentelystään. Huomasin, että vastauksiin oli oikeasti panostettu ja muutosta parempaan tulevaisuuteen työyhteisössä toivotaan. Sain palautetta kyselyn onnistuneisuudesta ja tarpeellisuudesta. Kysely oli joidenkin vastaajien mukaan mukava, antoisa, mielenkiintoinen, haastava ja se sisälsi tärkeitä kysymyksiä. Tutkimuksen tultua päätökseen tulokset tullaan käymään läpi kohdeyrityksessä ja tiimin kesken. Opinnäytetyö aiotaan myös viedä johtoportaalalle asti, jotta mahdollisia muutoksia saataisiin käynnistettyä toiveiden mukaisesti. Myös ulkopuolisesta avusta, esimerkiksi työterveyshuollosta tai työsuojeluvaltuutetusta voisi olla hyvin paljon apua työhyvinvoinnin parantamiseksi, jotta konkreettisia toimenpiteitä saataisiin käynnistettyä. Tutkimus on erittäin merkittävä ainakin kohderyhmälle, mutta se voi tuottaa arvoa kyseisessä organisaatiossa myös jatkossa. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisi olla Tiimi X:n tavoitteiden kirkastaminen, työroolien työstäminen ja työhyvinvointisuunnitelman laatiminen.



## Lähteet

Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia M. 2006. Työterveyspsykologia. Työterveyslaitos ja kirjoittajat. Helsinki.

Ahola, K. Hakanen, J. Härmä, M. Kukkonen R. & Sallinen, M. 1999. Voiman lähteet – Työn voimavarojen ABC. Työterveyslaitos, Helsinki.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni, Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Belbin Associates 2007-2010. Belbin Team Role Theory. Luettu 21.10.2010.  
Luettavissa: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=3>.

Changing Minds 2002-2011. Belbin's Team Roles. Luettu 21.10.2010. Luettavissa:  
<http://changingminds.org/explanations/preferences/belbin.htm>

Changing Minds 2002–2011. Maslow's Hierarchy. Luettu 26.10.2010.  
Luettavissa: <http://changingminds.org/explanations/needs/maslow.htm>

Corbin, J. Strauss, A. 1998. Basics of Qualitative Research. 2.painos. Sage Publications Inc. United States of America.

Eskola, J. & Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Harvard Business School Press. Peltola, A. (suomentaja) 2005. Toimiva tiimi. Tulostietoinen johtaja – sarja. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy. Helsinki.

Heathfield, Susan M. About.com Guide. Human Resources. 2011. Twelve tips for team building: How to build successful work teams – How to make teams effective.

Luettu 25.10.2010. Luettavissa:

[http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/twelve\\_tip\\_team.htm](http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/twelve_tip_team.htm)

Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri. 14.08.2006. Stressi. Luettu 1.11.2010.

Luettavissa: <http://www.hus.fi/default.asp?path=1,32,818,1733,3727,7661>

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Talentum Media Oy. Helsinki.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi – opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Vantaa.

Jankola, K. 1991. Henkinen väkivalta työelämässä. Suomen Kaupunkiliitto. Jyväskylä.

Kankare, M. Talouselämä. 7.12.2005. Roolijako ratkaisee voittajan. Luettu 21.10.2010. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article162736.ece>

Kannas, L. Eskola, K. Räsänen, P. & Mustajoki, P. 2009. Virtaa – Uuden sukupolven terveystieto. 8. painos. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. painos. Ekonomia – sarja. WSOY. Porvoo.

Keto, A. Helsingin Yliopiston digitaalinen arkisto. 27.3.2009. Oma ajan hallinta – avain työnkin hallintaan. Luettu 18.10.2010.

Luettavissa:

<http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/8161/ajankaytto.pdf?sequence=1>

Kivimäki, R., Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Pomot ja perheet, Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Leskinen, J. 2000. Miten jaksat työssä. 1. painos. Työturvallisuuskeskus. Forssa.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi. Likes – työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä.

Mind Tools Ltd 1996-2011. How to be a good team player – Maximizing your contribution. Luettu 25.10.2010.

Luettavissa: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_53.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_53.htm)

Poliklinikka. 07.12.2009. Rentoutuminen katkaisee jännityskierteen. Luettu 23.11.2010.

Luettavissa: <http://hyvatyo.poliklinikka.fi/henkinen-kuormittuminen/rentoutuminen-katkaisee-jannityskierteen#>

Pulli, T. 2002. Hyvä olo, eheä elämä. Mattina Oy. Hämeenlinna.

Rauramo, P. 29.–30.9.2009. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Luettu 17.11.2010. Luettavissa:

[http://www.museoliitto.fi/doc/TYHY\\_portaat\\_luento0aineisto\\_09.pdf](http://www.museoliitto.fi/doc/TYHY_portaat_luento0aineisto_09.pdf)

Roche Oy. 2007. Liikuntapiirakka. Luettu 17.11.2010.

Luettavissa: <http://www.vireeseen.fi/tervlii/teli3.html>

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos. 2009.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Aseman Lapset ry. Forssa.

Sihvonen, A. 1996. Miten ehkäisen työuupumuksen. SMS-Julkaisut. Helsinki.

Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi Oy. Vantaa.

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. 1. painos. WSOY. Porvoo.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1. painos. Dark Oy. Vantaa.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Tammi. Jyväskylä.

Varma. 2010. Työhyvinvoinnin osa-alueet. Luettu 17.11.2010. Luettavissa:  
<https://www.varma.fi/fi/FlashDocuments/Anonymous/Evitaympyra/index.html>

Väestöliitto. 2011. Ystävän kanssa jaetaan ilot ja surut. Luettu 1.11.2010.  
Luettavissa: [http://www.vaestoliitto.fi/nuoret/kaverit\\_ja\\_seurustelu/ystavyys/](http://www.vaestoliitto.fi/nuoret/kaverit_ja_seurustelu/ystavyys/)

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimuskysymysten ryhmittely.

- Tiimityön toimivuus yleisesti
  - o 1. Toimiiko tiimityönne mielestäsi hyvin? Mikä siinä on hyvää ja mikä puolestaan kehitettävää? Tunnetko olevasi osa tiimiä?
  - o 11. Miten kuvailisit tiiminne jäseniä? Tuletko kaikkien kanssa toimeen?
  - o 24. Tuleeko tiiminne toimeen ilman johtajaa?
- Roolijako, osaaminen ja toisiaan täydentävät taidot
  - o 2. Onko tiimissänne riittävästi erilaista osaamista?
  - o 6. Miten roolit jakautuvat tiimissänne? Onko roolijako mielestäsi toimiva ja tarkoituksenmukainen? Hyödynnetäänkö tiiminne roolijaolla osaamista parhaalla mahdollisella tavalla? Onko sinulle selkiytynyt oma roolisi tiimissä?
  - o 27. Ovatko kaikki tiiminne jäsenet itselleen sopivimmassa työtehtävässä tiimissänne? Onko työtehtäviä mielestäsi hyvä vaihtaa tiimin sisällä?
  - o 21. Tunnetko tiiminne jäsenten heikkoudet ja vahvuudet?
  - o 20. Koetko olevasi tasavertainen kaikkien tiimin jäsenten kanssa erilaisista tehtävistä huolimatta?
  - o 30. Vaaditaanko tiimiltänne mielestäsi liikaa osaamisen ylläpitoa ja kehittymistä?
  - o 31. Miten suhtaudut koulutuksiin?
- Tiimityön tavoitteellisuus
  - o 3. Mitkä ovat tiiminne ensisijaiset tavoitteet? Ovatko ne mielestäsi selkeitä ja saavutettavissa?
  - o 4. Koetko tiiminne tavoitteet tarpeeksi haasteellisiksi ja mielekkäiksi? Koetko, että päivittäinen työnne saa aikaan jotain tärkeätä?
- Yhteisvastuullisuus ja yhteisöllisyys tiimityössä
  - o 5. Toimiiko tiiminne mielestäsi yhteisvastuullisesti samojen tavoitteiden saavuttamiseksi? Tiedätkö mistä olet itse vastuussa ja mistä olette yhdessä vastuussa?
  - o 13. Kokeeko tiiminne epäonnistumiset ja ilot yhteisinä asioina?

- Vuorovaikutus ja ilmapiiri tiimityössä
  - o 7. Miten tiedonkulku sujuu tiiminne sisällä? Entä tiedonkulku ulkoa tiiminne ja tiimistä ulospäin?
  - o 8. Miten helposti pyydät apua, kun sitä tarvitset? Selvitätkö asian mieluummin itse vai kysytkö asiaa joltain toiselta?
  - o 9. Uskallatko tuoda omat ideasi ja ajatuksesi esille työssäsi? Entä ilmaisetko rehellisesti todelliset tunteet ja mieltymykset työtovereillesi?
  - o 10. Onko tiimissänne helppoa myöntää tehdyt virheet ja laiminlyönnit?
  - o 12. Onko sinulla vaikeuksia kommunikoida joidenkin työkavereidesi kanssa? Jos on, niin mistä luulet, että se johtuu?
  - o 14. Oletko joutunut ristiriitatilanteisiin työkavereidesi kanssa?
  - o 15. Vältteletkö tietoisesti joitakin henkilöitä tiimissäsi?
  - o 16. Löytyykö tiiminne sisältä selkeitä ryhmittymiä, klikkejä? Jos löytyy, niin miten tämä ilmenee?
  - o 18. Saatko henkistä tukea työ- ja henkilökohtaisiin asioihin, kun sitä tarvitset? Löytyykö työpaikaltasi tällainen henkilö?
  - o 19. Saatko riittävästi palautetta työstäsi?
  - o 22. Luotatko jokaiseen tiimisi jäsenen työsasioissa?
  - o 26. Miten uudet tiimiläiset otetaan teillä vastaan? Miten nopeasti sopeututte uuteen tiimin jäsenen?
  - o 60. Miten kuvailisit työilmapiiriänne? Onko se rehellinen ja avoin?
- Tiiminvetäjän ominaisuudet
  - o 23. Mitä ominaisuuksia arvostat tiiminvetäjässä? Mitä ominaisuuksia tiiminvetäjällä tulee olla, ajatellen juuri teidän tiimiänne?
- Tiimityön muutokset
  - o 25. Koetteko tiiminä muutospainetta henkilöstön liikkuvuuden suhteen?
  - o 28. Miten tiiminne suhtautuu organisaatiomuutoksiin? Huomioidaanko tiiminne mielipiteet organisaatiomuutosten keskellä?
  - o 29. Miten itse suhtaudut tiimiisi kohdistuviin muutoksiin? Oletko havainnut muutosvastarintaa tiimissänne?
  - o 33. Miten hankitte palautetta asiakkailtanne? Teettekö muutoksia työhönne asiakaspalautteen perusteella?
- Työnantaja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä

- 32. Järjestetäänkö teille mielestäsi riittävästi virkistäytymismahdollisuuksia työnantajan puolelta, kuten yhteisiä tapahtumia/tilaisuuksia?
- 57. Haluatko edetä ja kouluttautua työssäsi? Tarjotaanko siihen riittävästi tilaisuuksia?
- 63. Onko työympäristösi viihtyisä? Onko työergonomiasta huolehdittu riittävästi?
- 65. Mitä mieltä olet organisaationne työhyvinvointipolitiikasta? Huolehditaanko organisaatiossanne riittävästi työhyvinvoinnista?
- Tiimin jäsenien fyysinen hyvinvointi
  - 34. Syötkö säännöllisesti ja terveellisesti?
  - 35. Miten pidät yllä fyysistä kuntoasi? Kuinka usein harrastat liikuntaa?
  - 36. Milloin juot alkoholia? Kuinka usein juot itsesi humalaan?
  - 37. Montako tuntia nukut keskimäärin öisin?
  - 38. Onko sinulla usein vaikeuksia saada unta?
  - 39. Nukutko usein levottomasti (esim. näet paljon unia, heräilet kesken unen)?
  - 40. Nukutko mielestäsi hyvin? Tuntuuko olosi levänneeltä, kun heräät?
  - 50. Onko sinulla yleisesti hyvä terveys? Sairasteletko paljon?
- Tiimin jäsenien psyykkinen hyvinvointi
  - 41. Oletko usein stressaantunut? Mikä aiheuttaa sinulle stressiä?
  - 42. Oletko usein väsynyt?
  - 43. Onko sinulla hyvä itsetunto?
  - 44. Tuntuuko sinusta usein, että sinulta vaaditaan liikaa?
  - 45. Tunnetko usein syyllisyyttä?
  - 46. Osaatko vetää rajan itsesi ja muiden välille? Miten altis olet toisten ihmisten vaikutusten edessä? Huomioitko toisinaan liikaa toisten tahtoja, tunteita ja tarpeita?
  - 47. Oletko tai oletko joskus ollut masentunut?
  - 48. Suunnitteletko ajankäyttöäsi etukäteen? Osaatko pitää sovituista aikatauluista kiinni?
  - 49. Osaatko levätä ja rentoutua? Varaatko itsellesi riittävästi aikaa mieluisten asioiden tekemiseen?
  - 51. Koetko olevasi onnellinen juuri nyt?
  - 52. Onko sinulla toisinaan yksinäinen olo?

- 53. Onko sinulla riittävästi tavoitteita, toiveita ja unelmia?
- 54. Murehditko liikaa tulevaisuutta?
- 64. Osaatko erottaa työ- ja vapaa-ajan toisistaan? Stressaatko toisinaan työasioista vapaa-ajallasi?
- Työn ilo ja mielekkyys
  - 17. Mikä tiimityössänne ilahduttaa eniten?
  - 55. Viihdytkö työssäsi? Oletko ylpeä siitä?
  - 58. Pääsetkö vaikuttamaan asioihin työssäsi?
  - 59. Saatko riittävästi arvostusta työntekijänä?
  - 61. Koetko työsi turvalliseksi?
  - 62. Onko työsi riittävän palkitsevaa? Perustele.
- Oma motivaatio
  - 56. Mikä saa sinut motivoitumaan työssäsi? Oletko tällä hetkellä riittävän motivoitunut?
  - 57. Haluatko edetä ja kouluttautua työssäsi? Tarjotaanko siihen riittävästi tilaisuuksia?
- Vapaa sana
  - 66. Mikäli sinulla on vielä jotain lisättävää, sana on vapaa.